



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO: COMPLEJO DE CABAÑAS EN EL MANZANO HISTÓRICO, TUNUYÁN

Trabajo de Investigación

POR

María Georgina Fernández

DIRECTOR:

Prof. Ricardo Agustín Fornero

M e n d o z a - 2 0 1 2

Índice

Introducción	1
Capítulo I	
Aspectos introductorios	3
A. TURISMO EN MENDOZA	4
B. EL MANZANO HISTÓRICO	4
C. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN COMPLEJO	6
D. OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS	7
Capítulo II	
Análisis del ambiente	9
A. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	9
B. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LOS COMPETIDORES	10
1. Análisis de datos secundarios	10
2. Entrevista con el dueño de Villa Loreto	12
3. Entrevista con Oscar, dueño de una cabaña en Potrerillos	13
C. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES	15
1. Segmentación de mercado	15
2. Encuestas a clientes	17
Capítulo III	
Estrategia comercial	31
A. IDENTIDAD	31
1. Visión	31
2. Cultura	32
B. DIFERENCIA	36
1. Calidad del Capital Humano	36
2. Marca y publicidad	40
3. Servicios	41
4. Calidad cabañas	43
5. Terreno	43
6. Construcción de las cabañas	44
7. Equipamiento de las cabañas	45
8. Pileta y quincho	45

9. Distribución de las cabañas	45
10. Encuestas de satisfacción	46
11. Contrato de alquiler	46
C. EFICIENCIA	46

Capítulo IV

Costos del proyecto

A. INVERSIÓN INICIAL	48
1. Terreno	48
2. Construcción de cabañas	49
3. Equipamiento de cabañas	49
4. Construcción de quincho y piscina	51
5. Marca y publicidad inicial	52
6. Jardín separación cabañas	53
7. Accesorios del complejo	53
8. Costo total de la inversión	55
B. COSTO DE SERVICIOS E IMPUESTOS	56
1. Costo de mantenimiento	56
2. Impuestos	56
3. Servicios públicos	56
4. Costos de personal	57
C. COSTO DE SERVICIOS ADICIONALES OFRECIDOS	58
1. Internet	58
2. Desayuno	58
3. Televisión por cable	58
4. Mantenimiento web – Publicidad	59
5. Servicio de mucama	59
6. Servicios tercerizados	59
D. TOTAL DE EGRESOS ANUALES	59
1. Escenario optimista	60
2. Escenario normal	60
3. Escenario pesimista	61

Capítulo V

Cálculo de ingresos

A. INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS	62
1. Escenario optimista	69
2. Escenario normal	69
3. Escenario pesimista	69
B. INGRESO POR SERVICIOS CONTRATADOS OPCIONALMENTE	70
C. TOTAL DE INGRESO ANUAL	71
1. Escenario optimista	71

2. Escenario normal	72
3. Escenario pesimista	72
Capítulo VI	
Evaluación económica	73
A. ESCENARIO OPTIMISTA	74
B. ESCENARIO NORMAL	74
C. ESCENARIO PESIMISTA	74
Capítulo VII Decisiones de inversión	76
Conclusiones	80
Bibliografía	82
Anexo 1	
Formato de encuesta tentativa	83
Anexo 2	
Formato de encuesta definitiva	85
Anexo 3	
Cuadro de tabulación de encuesta	87
Anexo 4	
Detalle del costo total del quincho equipado	89
Anexo 5	
Costo total de los servicio de agua, electricidad y gas	90
Anexo 6	
Detalle de los días feriados de 2012 y 2013	91
Anexo 7	
Detalle de precios finales por fines de semana	93

Anexo 8	
Porcentaje de ocupación del complejo para los escenarios optimista y pesimista	94
Anexo 9	
Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario optimista	95
Anexo 10	
Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario normal	96
Anexo 11	
Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario pesimista	97
Anexo 12	
Detalle del total de ingreso por el servicio de desayuno, mucama y alquiler de bicicletas en los distintos escenarios	98
Anexo 13	
Detalle del flujo de fondos del proyecto para los diversos escenarios sin tener en cuenta financiación alguna	101
Anexo 14	
Detalle del flujo de fondos del proyecto para los diversos escenarios (Grado de apalancamiento igual al 93%)	107
Anexo 15	
Base de valores estimados de la demanda para la diversa cantidad de cabañas a alquilar	113
Anexo 16	
Variación de la TIR, el VAN y el grado de apalancamiento según la cantidad de cabañas a alquilar	115

Introducción

El proyecto a desarrollar surge en el momento en que dos jóvenes con capital y ansias de invertir su dinero visitan la localidad del Manzano Histórico y quedan fascinados con el lugar. Ellos mismos hacen un cálculo estimado de la rentabilidad que podría otorgarles el tener unas cabañas para alquilar y, a simple vista, la misma es igual o mayor a la que otorgan los plazos fijos en los que ellos suelen invertir.

A raíz de esto surge la idea de ofrecerles un plan de negocio completo el cual pueda analizar a fondo si realmente la idea es o no prometedora, sin embargo no sólo se va a calcular el ingreso que puede llegar a otorgar la inversión, sino también cómo lograr que el complejo tenga una ventaja competitiva frente al resto.

Por ende se resume que el objetivo del siguiente trabajo es proporcionar un plan de negocio a un grupo de inversores que desea armar un complejo de cabañas para alquilar en El Manzano Histórico en Tunuyán. En una primera instancia se va a definir el objetivo principal de los dueños de la inversión para luego, en base a ellos, diseñarles un plan de negocio para desarrollar el complejo. En una segunda instancia se estudiará el mercado de alquiler de cabañas en la zona del Manzano Histórico, analizando por un lado la competencia actual y potencial y por el otro los clientes actuales y potenciales. De esta forma se obtiene la base para luego proponer la construcción del complejo.

Posteriormente se desea armar un plan comercial para que el negocio no solo logre insertarse en el mercado, sino también diferenciarse competitivamente del resto. Por último se realizará una evaluación económica con el fin de observar si el proyecto es viable o no, observando cual sería la tasa interna de retorno y el valor neto actual, para con estos datos poder concluir qué grado de atractivo posee el negocio.

En resumen se enumeran los siguientes objetivos:

- Descubrir los objetivos de los dueños.
- Analizar el entorno al que estará expuesto el proyecto.
- Diseñar un plan comercial.
- Evaluar económicamente el proyecto.
- Definir el atractivo del mismo.

De esta forma se intentará satisfacer los objetivos de los inversores, otorgándoles no sólo un plan financiero sino también una idea creativa y profesional para llevar a cabo la inversión de forma tal que la misma sea diferente e innovadora.

Capítulo I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

El concepto de casa de fin de semana ha sido reemplazado con el tiempo. Antiguamente, alrededor de los años 80, 90, la gente solía tener dos casas, una para vivir durante los días laborales, ubicada cerca del trabajo, la escuela de los chicos, la ciudad, etc. y otra para el descanso, denominada "casa de fin de semana". La misma estaba situada preferentemente en las afueras de la ciudad, en su momento en lugares como Chacras de Coria o Vistalba, por ejemplo.

Con el paso del tiempo resaltamos dos aspectos. En primer lugar, la sociedad está creciendo y por lo tanto la urbanización ha avanzado. Los lugares que antes eran tranquilos y aislados, ahora son cercanos y habituales para vivir. Las zonas en las afueras de la ciudad han dejado de ser Chacras o Vistalba para pasar a ser Potrerillos, El Manzano Histórico, Los Reyunos, Cacheuta.

Por otro lado, son pocas las personas que tienen una segunda casa en un lugar alejado de la ciudad únicamente para disfrute propio. Los gastos de mantenimiento son altos y por lo general los propietarios de las mismas las aprovechan como inversión, alquilándola los fines de semana. De la misma forma las personas que disfrutaban descansando en las afueras del Gran Mendoza y no tienen la plata suficiente para comprar una segunda casa, ven conveniente pagar un alquiler únicamente los días del año que deseen descansar y eligiendo en cada ocasión, diferentes cabañas y lugares para el ocio.

Podemos observar que ha surgido así un nuevo mercado donde existen oferentes y demandantes para el mismo. Sin contar además la demanda que se ha creado, ofreciendo y dando a conocer este servicio no sólo a mendocinos sino también a argentinos de otras provincias y extranjeros.

A. Turismo en Mendoza

Analizando el PBG¹ de Mendoza en los últimos años, notamos un gran aporte por parte del denominado "Sector de Comercio, Restaurantes y Hoteles". En el blogspot de "La economía desnuda"² encontramos un artículo cuyo titular expresa: "Los motores del PBG", el cual hace referencia al sector relacionado con el turismo como el segundo impulsor de la economía de nuestra provincia. Además en el informe realizado por el Centro de Investigaciones Económicas³, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, observamos que el mencionado sector se encuentra en crecimiento.

A estos datos técnicos podemos sumarle que Mendoza se encuentra dentro de las capitales del vino en el mundo, otorgándole un lugar turístico de suma importancia. En época de Vendimia, es observable que los titulares no hablan de otra cosa que no sea el turismo. Las reservas en los hoteles, cabañas, complejos y restaurante no dan a basto con tanta demanda.

Tampoco podemos dejar de mencionar que Mendoza ha sido seleccionada entre las 300 ciudades más hermosas del mundo, quedando en el camino del "concurso mundial: la búsqueda de las siete ciudades más maravillosas del mundo".

En conclusión, el turismo en Mendoza está creciendo así como también la popularidad de la provincia tanto para argentinos como para extranjeros de todo el mundo. Por ello mismo ingresar al sector del turismo en esta ciudad resulta sumamente atractivo, ya que el mismo se encuentra en pleno crecimiento.

B. El Manzano Histórico

El Manzano Histórico es una localidad del departamento de Tunuyán, Mendoza. La misma se encuentra a 42km de la ciudad de Tunuyán y a 35km de la de Tupungato, pertenece a la zona de Valle de Uco, donde se encuentran los

¹ **Producto Bruto Geográfico de la Provincia de Mendoza en los años 2010 – 2011**, disponible en http://www.fce.uncu.edu.ar/upload/pbg_2010_2011.pdf [Jul/12].

² **La Economía Desnuda**, disponible en <http://laeconomiadesnuda.blogspot.com.ar/2011/05/los-motores-del-pbg.html>

mejores viñedos, acompañados de un microclima único de la provincia. El lugar se destaca por la tranquilidad del ambiente y la magnificencia del paisaje, siendo así uno de los espacios favoritos de Mendoza para aquellos que desean descansar y pasar tiempo disfrutando de la naturaleza.



Una de las principales atracciones es el monumento "Retorno a la Patria". El mismo fue creado para conmemorar el encuentro del Coronel Olazábal y el General San Martín, a su retorno de Guayaquil, de hecho el lugar lleva el nombre de "El Manzano Histórico" haciendo alusión a uno de los tantos Manzanos del predio debajo del cual descansó San Martín. A metros del mencionado monumento se encuentra la cruz "Cristo de la hermandad". Este lugar se ha transformado en un punto de encuentro no solo histórico, sino turístico y recreativo. Los fines de semana, Semana Santa, los novedosos feriados puentes y en especial el 17 de agosto, fecha en la que se conmemora el fallecimiento del General Don José de San Martín, la calle que conecta ambos monumentos se convierte en peatonal, generando un espacio tranquilo y seguro para recorrer a pie el lugar. Asimismo la gente de la zona aprovecha para ubicar sus puestos de ventas y ofrecer sus variadas artesanías.

Otro sector también desarrollado en la zona es el gourmet. Encontramos alrededor del Manzano variados restaurantes y de diferentes estilos, por mencionar algunos la conocida "Posada del Jamón", el "Almacén de Uco", "Finca Blouson", entre otros, quienes han logrado su clientela principal a través del boca a boca.

³ Producto Bruto Geográfico... op. cit.

Y finalmente el sector que nos interesa, cabañas en alquiler. Encontramos variedad de casas para alquilar en la zona y satisfacer así la demanda de los turistas. Sin embargo la demanda en temporada es mayor que la oferta, motivo por el cuál el mercado aún está en crecimiento. Este último aspecto marca una diferencia con Potrerillos donde la oferta es grande, el mercado se encuentra en una etapa más madura y por ende la competencia es más intensa.

C. Ventajas y desventajas de un complejo

Si se tiene un complejo con varias cabañas para alquilar en lugar de una sola, la rentabilidad promedio obtenida por una casa será mayor. Esta diferencia surge de la ventaja de aprovechar las economías de escala de los servicios ofrecidos a los clientes. De esta forma, comodidades como Internet, un quincho para hacer asados o recibir invitados, una pileta, juegos de jardín, pueden estar a disposición de todas las cabañas del complejo y el ahorro del propietario por lograr esta eficiencia económica puede ser reflejado en un descuento o menor precio para el turista. De esta forma se puede ofrecer los mismos servicios y comodidades que una cabaña aislada a un precio menor o visto desde otro punto, mayores servicios y comodidades a un precio apenas mayor que aquel que dispone de una sola cabaña sin servicios adicionales.

No debemos pasar por alto la principal desventaja de un complejo. La mayoría de los turistas que optan por este servicio en zonas como el Manzano, lo hacen con la idea de descansar, estar en pareja o familia y tener cierta intimidad. Por lo tanto para gente con estas intenciones probablemente sea mejor alquilar una cabaña individual donde puedan tener su espacio al aire libre sin estar expuestos a sus "vecinos".

La propuesta para el proyecto de inversión es realizar un complejo ya que a nivel económico es más conveniente tanto para el propietario como para el cliente. Sin embargo, al diseñar el mismo se va a tener en cuenta que cada cabaña esté alejada de las otras y separada, de forma tal que cada una tenga un espacio al aire libre propio y al mismo tiempo todas disfruten de las comodidades del lugar.

D. Objetivos de los dueños

Los dueños o emprendedores del negocio deben tener muy en claro el objetivo del mismo, es decir a donde apuntan a largo plazo. Para ello se mantuvieron largas conversaciones para descubrir los verdaderos deseos que tiene al invertir en el mencionado proyecto.

Se concluye que los objetivos del emprendimiento son varios, sin embargo complementarios entre sí. En primer lugar se desea realizar el proyecto a modo de inversión logrando obtener la misma rentabilidad o en el mejor de los casos una mayor a un plazo fijo otorgado en un país que ellos consideran con cierta estabilidad jurídico económica, en este caso han elegido a nuestro país vecino Chile, donde los dueños del futuro complejo trabajan y donde los plazos fijos brindan una rentabilidad promedio del 6,5% anual. Además aclaran que el capital con el que cuentan es de \$1.000.000, sin embargo están dispuestos a pedir un préstamo personal con intereses del 10% para apalancarse hasta un 150%, siempre y cuando convenga económicamente.

Por otro lado los futuros dueños han conocido El Manzano Histórico y han quedado encantados con el lugar. A raíz de ello desean tener sus propias cabañas para disfrute propio. Es por esto que, sabiendo que la inversión está segura por tratarse de un inmueble, están dispuestos a obtener una rentabilidad igual al costo de oportunidad del plazo fijo mencionado. Dicho punto también influye en la calidad a la que se aspira que tenga el negocio, ya que los inversores desean que sea un lugar cómodo y cálido que los haga sentir como en sus casas y al mismo tiempo que se pueda transmitir este mismo sentimiento a los clientes que visiten el complejo.

Por último, quieren desentenderse de la administración diaria del mismo, controlando gestión una vez al mes cuando vayan al complejo a descansar, para así hacerse cargo únicamente de los temas estratégicos que conciernan al negocio. Por ello se debe prever la necesidad de una persona de suma confianza y gran capacidad para administrar el mismo.

A partir de conocer a qué apuntan los dueños, el objetivo primordial del negocio sería: "Desarrollar un complejo turístico de calidad, que sea igual o mejor a estar en casa, que funcione de forma eficiente y gestionado por un tercero de

confianza y con capacidad para el puesto, generando a su vez una rentabilidad mayor al 6,5% anual".

El que se obtenga éxito en el inicio del negocio y un posterior crecimiento lineal o un magnífico crecimiento exponencial va a depender de la calidad y creatividad del plan a desarrollar.

Capítulo II

ANÁLISIS DEL AMBIENTE

A. Investigación exploratoria

Se realizó una investigación de índole exploratoria con el objetivo de obtener un diagnóstico claro y ampliado del ambiente en el que se desarrollará el proyecto. Los resultados de la misma han sido separados en dos aspectos. Por un lado, para captar características del sector y los competidores y por el otro para conocer los clientes actuales y potenciales y sus necesidades y deseos al momento de comprar el servicio que se va a proporcionar.

Se seleccionaron diversas técnicas para llevar a cabo la investigación. Por un lado se realizó un análisis de datos secundarios, accediendo a información sobre los servicios y precios que poseían los competidores, al mismo tiempo se entablaron entrevistas con propietarios de cabañas a alquilar en la zona y en Potrerillos. Y por el otro se llevaron a cabo encuestas a un segmento específico de la población para analizar las preferencias que el mismo tenía sobre el negocio.

De esta manera se logró visualizar un panorama amplio y objetivo para proseguir con la estrategia comercial y financiera del proyecto.

B. Análisis del sector y los competidores

1. Análisis de datos secundarios

Los datos analizados para poseer mayor conocimiento del sector y los competidores del negocio fueron extraídos de internet, ya que es el medio principal al que acuden los clientes que desean consumir el servicio.

Al buscar "cabañas para alquilar en el Manzano Histórico, Tunuyán", todos los buscadores nos llevan a dos complejos principales ubicados en la zona: "Villa Loreto" y "Tierra de Sol". Por otro lado aparecen cabañas individuales, que como bien se sabe ofrecen menos servicios. Por ejemplo, en las primeras se ofrece TV por cable, juegos infantiles, quincho compartido, pileta, etc., comodidades que raramente se tienen en las cabañas que no se encuentran dentro de un complejo y estas pocas que las poseen tienen precios mucho más elevados.

Se resalta también las "Cabañas sol y nieve", pertenecientes a un grupo de propietarios de diversas cabañas ubicadas en el mismo barrio de los complejos mencionados, "Barrio sol y nieve", que han unificado sus servicios bajo un mismo nombre aprovechando a publicitar las mismas de manera conjunta. Es decir han logrado obtener una ventaja económica en los gastos de publicidad, sin embargo tampoco ofrecen servicios adicionales como en Villa Loreto y Tierra de Sol.

Para poder interiorizarse más en el tema, se escribió a ambos complejos y a un par de cabañas publicitadas en la página sol y nieve consultando por los precios que cobran por el servicio. Con estos datos y teniendo los servicios ofrecidos por medio de sus respectivas páginas de internet se elaboró el siguiente cuadro comparativo.

Cuadro 1
Información sobre los complejos de la zona

SERVICIOS			
TV por cable	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO
Pileta	INCLUIDO	INCLUIDO	
Wi-Fi		INCLUIDO	
Quincho	INCLUIDO	INCLUIDO	
Alq. Bicicletas		INCLUIDO	
Cancha Volley	INCLUIDO	INCLUIDO	
Cancha Fútbol	INCLUIDO	INCLUIDO	
Juegos de niños	INCLUIDO	INCLUIDO	
Metegol	INCLUIDO		
Ping-pong	INCLUIDO		
Servicio mucama		OPCIONAL	
Desayuno		INCLUIDO	
Precio 2 personas	\$300	\$400	-
Precio 4 personas	\$400	\$500	-
Precio 6 personas	\$550	\$580	\$500
Precio 8 personas	\$700	\$670	\$620

Fuente: elaboración propia.

Además para complementar la información se pudo ir al Manzano Histórico al "Barrio Sol y Nieve". Allí se pudo conocer desde afuera los complejos y analizar el trato de los administradores. Se debe tener en cuenta que se fue en invierno, por lo que se esperaba que las piletas y el parque no estuvieran en las mejores condiciones. De esta forma se obtuvo una descripción ampliada de cada lugar.

COMPLEJO VILLA LORETO: es un complejo de siete cabañas ubicadas en un mismo predio, constan con un quincho mediano donde se encuentran mesas cuadradas y chiquitas de madera con sillas en conjunto, una mesa de ping pong y un metegol. Tienen una pileta de material nueva y amplia, la cual a pesar de haberla visto fuera de temporada de verano se encontraba impecable, transmitiendo una buena vista del complejo. La separación entre las cabañas es relativa, ya que se han ido construyendo de a poco, algunas se encuentran alejadas de todas mientras que otras se encuentran literalmente pegadas. El terreno está parquizado y cuidado, sin embargo no es el verde que se observa en

las fotos de la página lo cuál se le atribuye como ya se mencionó a la época del año en que se observó el lugar. El administrador que atiende es un señor mayor, perteneciente a la zona, que a pesar de su buena disposición no se lo notó muy seguro para transmitir los precios de alquiler de las cabañas.

COMPLEJO TIERRA DEL SOL: es un complejo de siete cabañas ubicadas en dos predios distintos pero enfrentados. Constan con un quincho de similar tamaño que el anterior en donde sirven el desayuno incluido en el precio de alquiler. El mismo consiste en té, café o leche con tortitas y dulce, no sirven ni venden más que eso. Tienen una pileta mucho más chica que Villa Loreto y prefabricada, a la vez no se encontraba en condiciones y no solo no resaltaba el lugar sino que lo mostraba menos agradable. La separación entre las cabañas es mejor que en Villa Loreto ya que cada una tiene un predio separado sin embargo no existen arbustos ni paredes que limiten solo un alambrado por lo que al fin de lograr intimidad es irrelevante. El terreno de uno de los predios no está bien parquizado mientras que el segundo sí pero al igual que en el complejo anterior no está verde como en las fotos por la época del año. El administrador también es un señor mayor, de aspecto humilde, con buen trato pero sin alma de comerciante. Se consultó por el alquiler de bicicletas y el administrador aclaró que desde hace unos años que no cuenta con dicho servicio ya que habían roto todas las bicicletas (servicio que continúan ofreciendo en la página y afiches del complejo).

En cuanto a las páginas web de ambas se nota poca interacción con el usuario, no siguen el mismo estilo ni respeta los colores y tipografía institucional. Al mismo tiempo no logran destacar el logo y la información se encuentra bastante desordenada. Sin embargo la página de Villa Loreto resulta más atractiva que la de Tierra de Sol.

2. Entrevista con el dueño de Villa Loreto

Se pudo contactar telefónicamente al dueño de Villa Loreto y mantener una pequeña conversación de interés para el proyecto. En primer lugar el dueño, José, se mostró muy dispuesto a conversar, comentó que lo de ellos es un emprendimiento familiar el cual crece de a poco y que mientras el negocio no les genere pérdidas por más de que tampoco les dé ganancia, lo van a seguir manteniendo por placer.

De las siete cabañas que poseen son una para 2 personas; tres para 4 personas; dos de 6 personas y una más grande para unas 8 personas. En cuanto a la demanda comentó que los fines de semana largos sobre todo para la época de Pascuas y para el 17 de Agosto, "si el complejo tuviese 50 cabañas podría alquilar las 50, sin embargo no sucede lo mismo el resto del año". El cálculo aproximado que saca él es que de los 365 días del año él alquila las 7 cabañas con las capacidades descritas unos 100, 120 días; resalta el tema de los nuevos feriados puentes y agrega que generan cierta diferencia para el negocio pero la misma no llega a ser significativa. El dueño calcula que para los fines de semana de dos días y los días de semana tienen una ocupación del 30 o 40 por ciento.

José y su familia esperan que esta temporada de verano se tenga más clientela debido a la pileta nueva que inauguraron el 10 de enero de 2012, comentó que tuvo mucho éxito en el verano, que marca una diferencia frente a la competencia y por ello están intentando mantenerla impecable en invierno para que resalte la vista de Villa Loreto. Tienen también mucha clientela fija, sobre todo de otras provincias que se los han ganado con el tiempo y que todos los años vuelven al complejo. En temporada de verano José intenta estar casi todo el tiempo en el complejo, ayudando a la administración y generando contacto con los clientes.

A futuro planean incluir el desayuno y quizás una despensa pero es a largo plazo y de acuerdo a como evolucione el negocio. La mayor traba para ellos es el costo de contratar más personal. Además comentó que son propietarios de un terreno ubicado frente al predio del complejo donde planean hacer una extensión del mismo y construir unos duplex para alquilar a parejas.

3. Entrevista con Oscar, dueño de una cabaña en Potrerillos

Se tuvo una pequeña entrevista con Oscar quien tiene una cabaña propia en Potrerillos. Si bien es un lugar diferente al que se está analizando, él posee la experiencia y pudo dar buenos consejos en cuanto a la construcción de una cabaña en alta montaña y en cuanto al trato con los clientes.

El primer consejo fue en cuanto a la construcción, donde no sólo sabe por tener una cabaña en alta montaña sino porque también por trabajar en el tema. Indicó que el principal problema para la gente es el frío en invierno y existen

pequeños detalles que no implican grandes costos y hacen la diferencia en este aspecto. Uno de ellos es la altura de los techos que mientras más bajos son más fácil se hace mantener el calor, al igual que el material del piso donde recomendó que fuese de cemento y por encima un piso flotante. Por otro lado conviene invertir un poco más y colocar doble vidriado ya que también ayuda a mantener el calor. En cuanto a las estufas lo más recomendable es tener una salamandra y la estufa hogar o a leña, esta última además de aportar a la calefacción de la cabaña, es pintoresca y de gusto para los turistas. Recomendó para las habitaciones los nuevos paneles para calefaccionar "Ecosol", similares a los conocidos "CalorFlat" pero más económicas en cuanto a precio y consumo de watts. Las mismas se compran en Easy y consumen 450 watts.

Por otro lado comentó que su cabaña, la cual tiene capacidad para cinco personas, no la promociona para alquilar sino que sólo la ofrece a conocidos de conocidos, es decir que se puede observar el efecto que ha tenido el boca a boca en estos 8 años. Así todo él alquila la misma, a \$300 el día, 120 días de los 365 del año, coincide con José en que los mismos son los días de verano y los fines de semana largos. Tiene muchos clientes del interior del país, sobre todo de provincia de Buenos Aires que vinieron una vez y como se quedaron satisfechos con el trato y las comodidades del lugar vuelven todos los años y a la vez han recomendado a otros que comenzaron a hacer lo mismo.

Oscar piensa que el Manzano Histórico tiene mucha menos demanda y es menos conocido para implementar este tipo de negocio en comparación con Potrerillos.

Es llamativo observar que la demanda estimada por ambos dueños de los lugares es idéntica y a la vez en este segundo caso se debe tener en cuenta que sucede sin ninguna publicidad más que la recomendación entre conocidos.

C. Análisis del mercado y los clientes

1. Segmentación de mercado

Es importante definir qué es segmentar un mercado y por qué se hace. Un segmento de mercado es un conjunto de individuos que responden de manera similar ante un mismo estímulo de marketing. Es importante conocer el segmento al cual apunta un proyecto porque de esa forma se conocen las necesidades del mismo, el comportamiento esperado, las posibilidades económicas, el estilo de vida, las costumbres, edades, etc. Gracias a esta información se puede adecuar el producto o servicio a la demanda logrando así no sólo alcanzar las expectativas sino superarlas. Esto último ha llegado a ser imprescindible en la actualidad ya que la globalización, la intensa competencia y las altas exigencias de los clientes hacen que no baste con cumplir con los deseos de los mismos, tal es así que sólo subsisten aquellas empresas que se destacan del resto. También si se tiene una definición precisa del segmento y se lo conoce a fondo se puede crear un excelente y adecuado plan de marketing para movilizar al conjunto de individuos hacia el servicio o producto ofrecido y ganar de esa forma cuotas de mercado.

Para seleccionar el mercado meta al cual apunta el negocio de cabañas en Tunuyán se utilizaron cuatro criterios de segmentación: demográfica, geográfica, psicográfica y por beneficio. Las variables utilizadas en cada una de ellas y los resultados se exponen a continuación:

Cuadro 2
Criterios de segmentación de mercado.

TIPO DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES	
Demográfica	<i>Edades</i>	16 a 80 años.
	<i>Tamaño familiar</i>	Entre 2 y 8 integrantes.
	<i>Nivel socioeconómico</i>	Medio – Alto.
	<i>Ciclo de vida familiar</i>	Jóvenes solteros, jóvenes en parejas, adultos con hijos o sin hijos.
Geográfica	<i>Región</i>	Mendocinos, argentinos de otras provincias, extranjeros.
Psicográfica	<i>Motivo de compra</i>	Calidad, precio accesible, necesidad de descanso, de cambio de rutina, de tener contacto con la naturaleza.
Por Beneficio		Comodidad, tranquilidad, entretenimiento, placer, belleza en el paisaje, variedad de actividades.

Fuente: elaboración propia.

a) **Segmentación demográfica**

EDAD. Se debe realizar una pequeña aclaración sobre los extremos de las edades del segmento. Inicia en los 16 años, ya que muchos jóvenes adolescentes demandan un lugar en la montaña donde pasar un fin de semana con sus amigos. En este aspecto, como dueño del lugar, se deben tener en cuenta ciertos recaudos de más, por ejemplo pedirles que dejen un fondo de dinero por si se rompe algo, también se debe considerar que el precio de las cabañas va a ser accesible pero no el más económico, por lo que los adolescente que elijan este complejo frente a una pequeña cabaña individual sin muchas comodidades y más económica, lo hacen porque les interesa la calidad y seguridad que ofrece el lugar y por lo tanto no van a alquilar con intención de dañar el mismo. El otro extremo es personas de 80 años, se puede promocionar el complejo para que grupos de jubilados se vaya a quedar un fin de semana en la montaña.

TAMAÑO FAMILIAR. Se debe considerar desde una pareja sin hijos, o sea cabaña para dos personas, hasta una familia de 8 integrantes. No necesariamente pensando en 6 hijos, puede darse el caso de una familia de cuatro o cinco integrantes y que inviten a algún abuelo o novio/a de alguno de los hijos.

NIVEL SOCIOECONÓMICO: es un nivel medio-alto, el mínimo está dado por el hecho de que el comprar el servicio es un gusto no una necesidad básica por lo

que no cualquier grupo va a tener posibilidades de adquirirlo. Y por otro lado un nivel alto tenderá a elegir hospedarse en un hotel quizás o en un complejo más lujoso.

CICLO DE VIDA FAMILIAR. Abarca desde jóvenes solteros que desean ir con un grupo de amigos o con su pareja, pasando por matrimonios con hijos, hasta una familia ampliada teniendo en cuenta que pueden invitar a los novios/as de los hijos ya grandes o algún abuelo.

b) Segmentación geográfica

REGIÓN. Se apunta a las personas que habitan en el Gran Mendoza, a los habitantes de las demás provincias y a extranjeros que desean visitar la provincia.

c) Segmentación psicográfica

MOTIVO DE COMPRA. Se apunta a aquellas personas que priorizan la calidad, que desean descansar en un lugar como si fuese su casa con las mismas comodidades, con un colchón cómodo, sábanas limpias, muebles y electrodomésticos nuevos de excelente funcionamiento, con vajilla completa, buena calefacción para el invierno, un quincho amplio con parrilla y horno de barro para cocinar. Además compran el servicio con el motivo de retirarse del ruido de la ciudad y la rutina para entrar en contacto con la naturaleza y con actividades variadas como visitas a bodegas, caminatas, cabalgatas, etc. Por último este segmento desea un precio accesible de acuerdo a lo adquirido.

d) Segmentación por beneficio

Pertenecen al segmento aquellas personas que buscan descansar, estar tranquilos, disfrutar de un bello paisaje, realizar actividades variadas y diferentes a las cotidianas.

2. Encuestas a clientes

Una vez definido el segmento al cuál apunta el proyecto se decidió realizar una encuesta para poder conocer las costumbres y preferencias de la gente respecto del tema. La encuesta se realizó a personas que catalogaban dentro del segmento seleccionado, sin embargo el 100% de ellas pertenecientes únicamente

a la región de Mendoza, ya que las mismas van a ser los clientes principales a los que se va a apuntar los mayores esfuerzos de publicidad del negocio. Esto se debe a que en época de temporada alta, por medio de una eficiente publicidad y contacto con la municipalidad de Mendoza, no es difícil llenar un complejo y sobre todo con extranjeros. Sin embargo, se debe focalizar primordialmente en los fines de semana y días de semana fuera de temporada, donde por medio de una buena publicidad y una convincente promoción de temporada baja se atraiga a personas del Gran Mendoza para alojarlas en las cabañas. De esta forma se logra no cortar el flujo de ingreso del negocio y explotar al máximo la inversión del mismo superando el porcentaje de ocupación anual de los complejos de la zona.

Se diseñó una primera encuesta tentativa⁴ para realizar una prueba de encuesta. La misma consistió en encuestar a diez personas, quienes además de responder, daban su opinión sobre la estructura y el tema que se desarrolla en la misma. En base a estos comentarios y a la prueba de tabulación de estos diez casos se diseñó un modelo definitivo y acorde a las necesidades de la investigación⁵.

Las encuestas se realizaron a personas pertenecientes al segmento seleccionado. El tamaño de la muestra fue de 50 personas. Las respuestas del cuestionario se expusieron en un cuadro de tabulación⁶ en excel y a raíz de las mismas se obtuvieron los gráficos que se exponen a continuación con los resultados de la investigación.

a) Pregunta 1

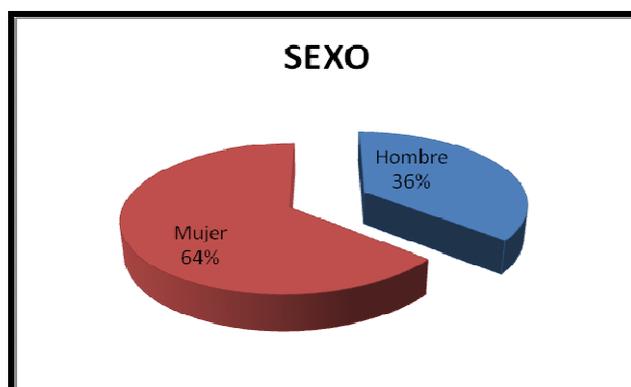
El promedio de edad de los encuestados es de 31 años. Se apuntó a una mayoría joven ya que son los más interesados en el servicio y a la vez tiene recursos económicos destinables para el caso.

⁴ Ver anexo 1.

⁵ Ver anexo 2.

⁶ Ver anexo 3.

Gráfico 1
Respuesta número 1



Por otro lado el 64% de los encuestados fue de sexo femenino y el otro 36% masculino:

b) Pregunta 2

Si se fuese a descansar unos días a las afueras de la ciudad, entre los siguientes lugares, ¿cuál elegiría? (Colocar 1 al de mayor preferencia y 6 al de menor): Las Vegas, Potrerillos; El Salto, Potrerillos; Las Carditas, Potrerillos; Cacheuta; Cipolletti; El Manzano Histórico.

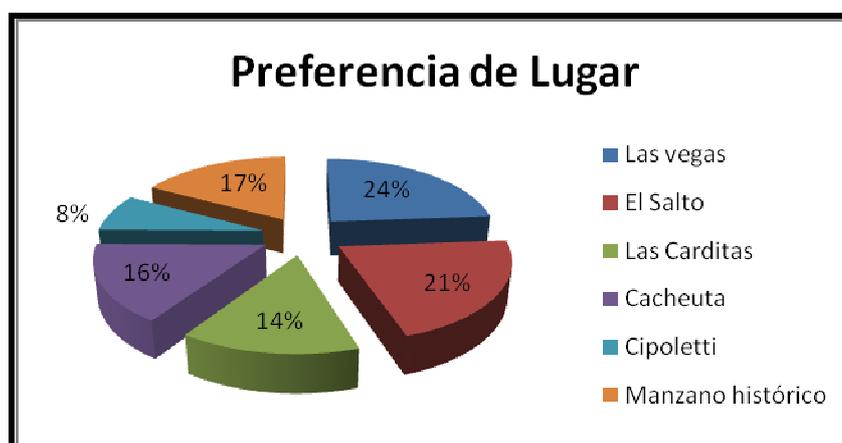
Se pensó en estas otras cinco opciones, ya que son lugares turísticos igualmente frecuentados por mendocinos para ir a quedarse unos días y a la vez quedan a una distancia similar a la que se encuentra el Manzano Histórico de la ciudad.

Para mayor facilidad del encuestado se le hizo enumerar del 1 al 6 ordenado de mayor a menor grado de preferencia. Sin embargo al momento de tabular se invirtieron los valores para poder cuantificar la preferencia de los mismos hacia los seis lugares que tenían para elegir.

El lugar que más prefiere el mendocino es Las Vegas, seguido por El Salto, ambos ubicados en el distrito de Potrerillos con una preferencia del 24 y 21 % respectivamente. En un tercer lugar, se encuentra El Manzano Histórico con una preferencia del 17% seguido por Cacheuta con una diferencia de 1 grado porcentual. Las Carditas, Potrerillos con 14% y por último con 8% de elección, Cipoletti.

En la introducción del informe se comenta que el mercado de alquiler de cabañas está más desarrollado en Potrerillos que en el Manzano Histórico y esto mismo se nota en la preferencia de la gente hacia estos lugares. Potrerillos ha sido más publicitado, sobre todo Las Vegas y El Salto, y a la vez muchos de los encuestados no conocían el Manzano y creía que allí solo estaba el monumento a San Martín, ignorando la belleza que ofrece el paisaje, la calidad de restaurantes y bodegas de la zona y por supuesto la existencia de cabañas para quedarse a disfrutar unos días.

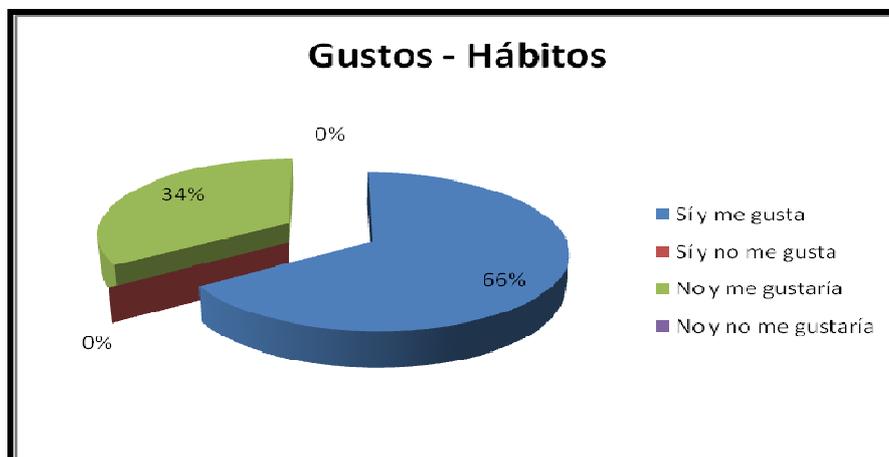
Gráfico 2
Respuesta número 2.



c) Pregunta 3

Suele irse a pasar un fin de semana a alguno de estos lugares, marque con una cruz: Sí y me gusta; Sí y no me gusta; No y me gustaría; No y no me gustaría.

Gráfico 3
Respuesta número 3.

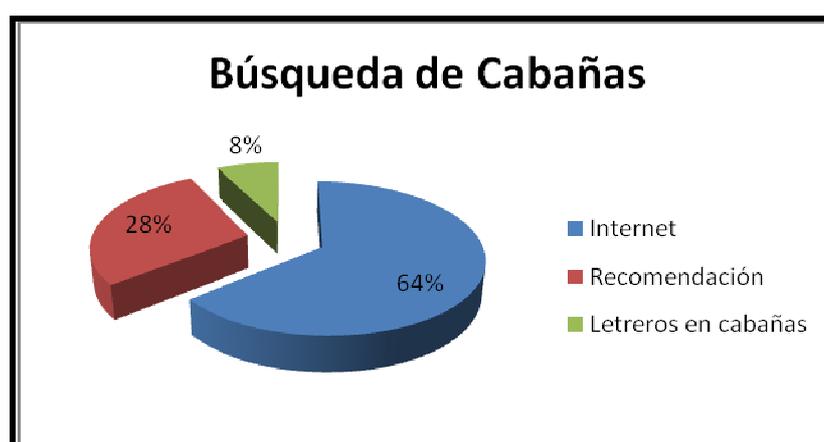


Los resultados en este punto son muy interesantes, ya que al 100% de la población encuestada le gustaría irse a pasar un fin de semana a alguno de estos lugares. Sin embargo no todos lo hacen pero sí la mayoría. Sólo un 34% de la muestra le gustaría irse pero no lo hace. Más adelante se analizará el por qué.

d) Pregunta 4

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, de qué forma busca cabañas donde alojarse: por internet; por recomendación o por letreros en las cabañas.

Gráfico 4
Respuesta número 4

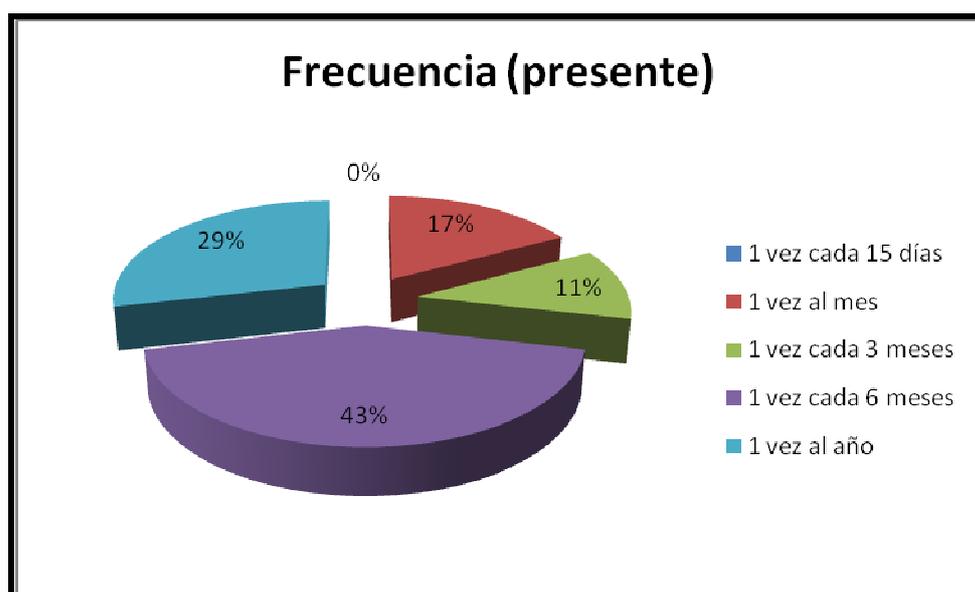


La mayoría de la gente busca por Internet (64%), sin embargo muchos de ellos y algunos otros se guían por recomendación (28%) y unos pocos utilizan los números que obtienen de los carteles de cabañas que les gustan (8%). Se debe observar la importancia del boca a boca ya que la recomendación de un conocido influye mucho al elegir un lugar donde pasar unos días.

e) Pregunta 5

a) *Con qué frecuencia se va a quedar un fin de semana a los mencionados lugares 1 vez cada 15 días; 1 vez al mes; 1 vez cada 3 meses; 1 vez cada 6 meses; 1 vez al año.*

Gráfico 5
Respuesta número 5A.



Se analiza primero la frecuencia con que la gente se va a quedar a estos lugares. El 43% se va una vez cada 6 meses, el 29% una vez al año, el 17% una vez al mes y el 11% una vez cada 3 meses. Los porcentajes de personas que se van a pasar unos días a estos lugares son alentadores para el negocio, ya que la mayoría se va por lo menos 2 veces al año.

b) *Con que frecuencia se iría a quedar un fin de semana a los mencionados lugares 1 vez cada 15 días; 1 vez al mes; 1 vez cada 3 meses; 1 vez cada 6 meses; 1 vez al año.*

Antes de analizar la frecuencia en que se iría la gente, se muestra un análisis conjunto que se hizo en base a la diferencia entre las veces que se van y se irían los encuestados. En la medida que se tabulaba la cantidad de veces presentes y deseadas se anotaba si la persona deseaba irse igual cantidad de veces, menos o más. Los resultados son los siguientes: el 92% desearía irse más veces de las que lo hacen y el otro 8% no modificaría la cantidad de veces. Ninguno de ellos se iría menor cantidad de veces de las que se va.

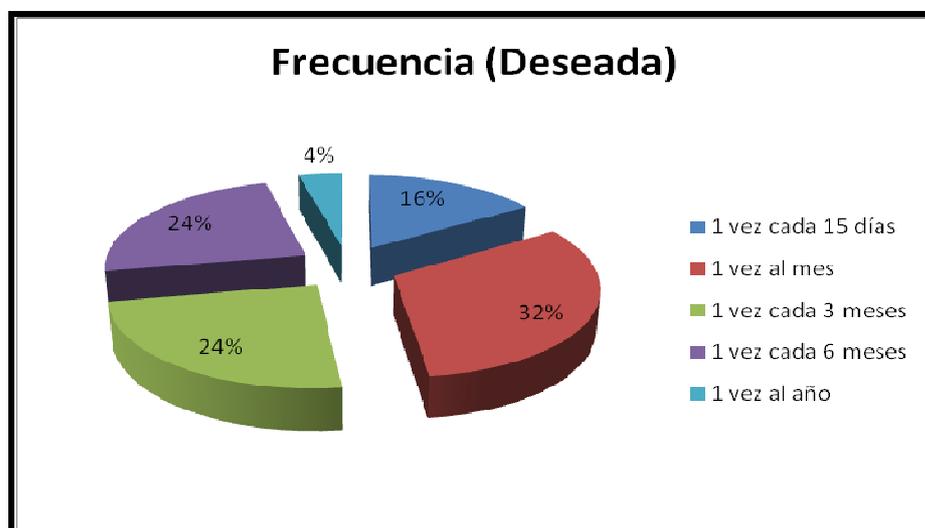
Gráfico 6

Diferencia entre las veces que la gente se va a quedar a estos lugares y las veces en que se irían a los mismos



Ahora sí se analiza la frecuencia deseada. El 0% de la muestra se va cada 15 días sin embargo un 16% de la misma se iría con esa frecuencia. Se pasa de un 17% a un 32% si se trata de irse una vez al mes y del 11% al 24% para irse una vez cada 3 meses. En estos tres puntos se muestra el aumento de veces deseado por la muestra.

Gráfico 7
Respuesta número 5B.



Si se les da un valor de:

24 a 1 vez cada 15 días

12 a 1 vez al mes

4 a 1 vez cada tres meses

2 a 1 vez cada 6 meses

1 a 1 vez al año

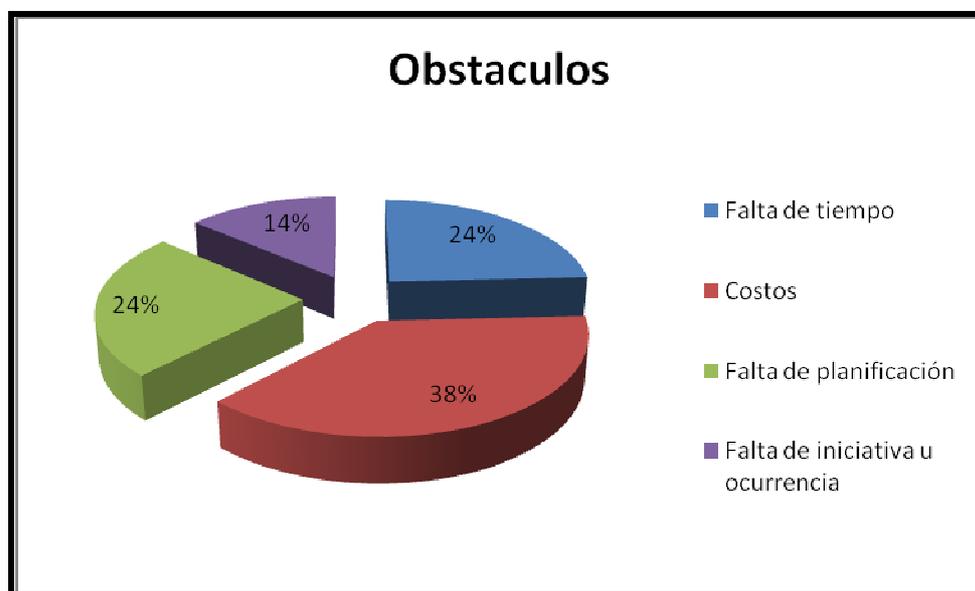
Entonces se cuantifica el resultado en que la gente va a estos lugares 128 veces al año, sin embargo irían 458 veces al año. Es decir la gente desea irse un 358% más de veces de las que se va. Las causas de esta diferencia se analizan en la siguiente pregunta.

f) Pregunta 6

En caso de qué haya respondido que se iría mayor cantidad de veces que las que se va: ¿lo mismo se debe a: falta de tiempo; costos; falta de planificación y/o falta de iniciativa u ocurrencia?

Un 38% se debe a falta de dinero para destinarlo a un fin de semana en la montaña, seguido a esto, con un 24% cada ítem, observamos que existe falta de tiempo y planificación para realizar una actividad de este estilo. Y por último un 14% se le atribuye a falta de ocurrencia o iniciativa.

Gráfico 8
Respuesta número 6

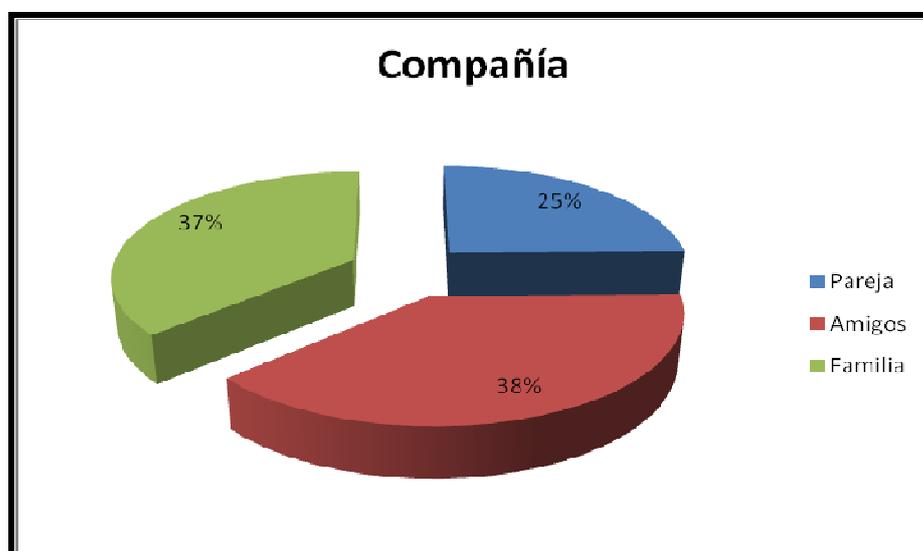


g) Pregunta 7

¿Se iría con: pareja; amigos y/o familia?

En la mayoría de los casos la gente elegiría irse con amigos (38%) en un porcentaje similar con familia (37%) y un 25% en pareja.

Gráfico 9
Respuesta número 7

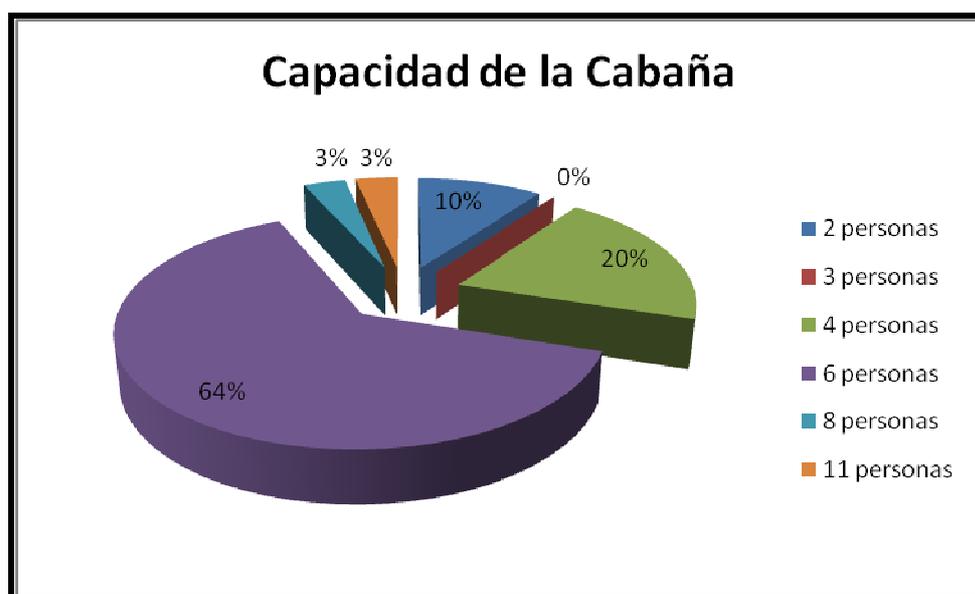


h) Pregunta 8

En la mayoría de los casos, ¿alquila o alquilaría una cabaña para: 2 personas; 3 personas; 4 personas; 6 personas; 8 personas u 11 personas?

Un 64% de las veces la gente alquila cabañas para 6 personas, en segundo lugar un 20% lo hace para 4. Cabañas para 2 personas las alquilan en un 10% y por último un 3% desea casas para 8 y 11 personas.

Gráfico 10
Respuesta número 8



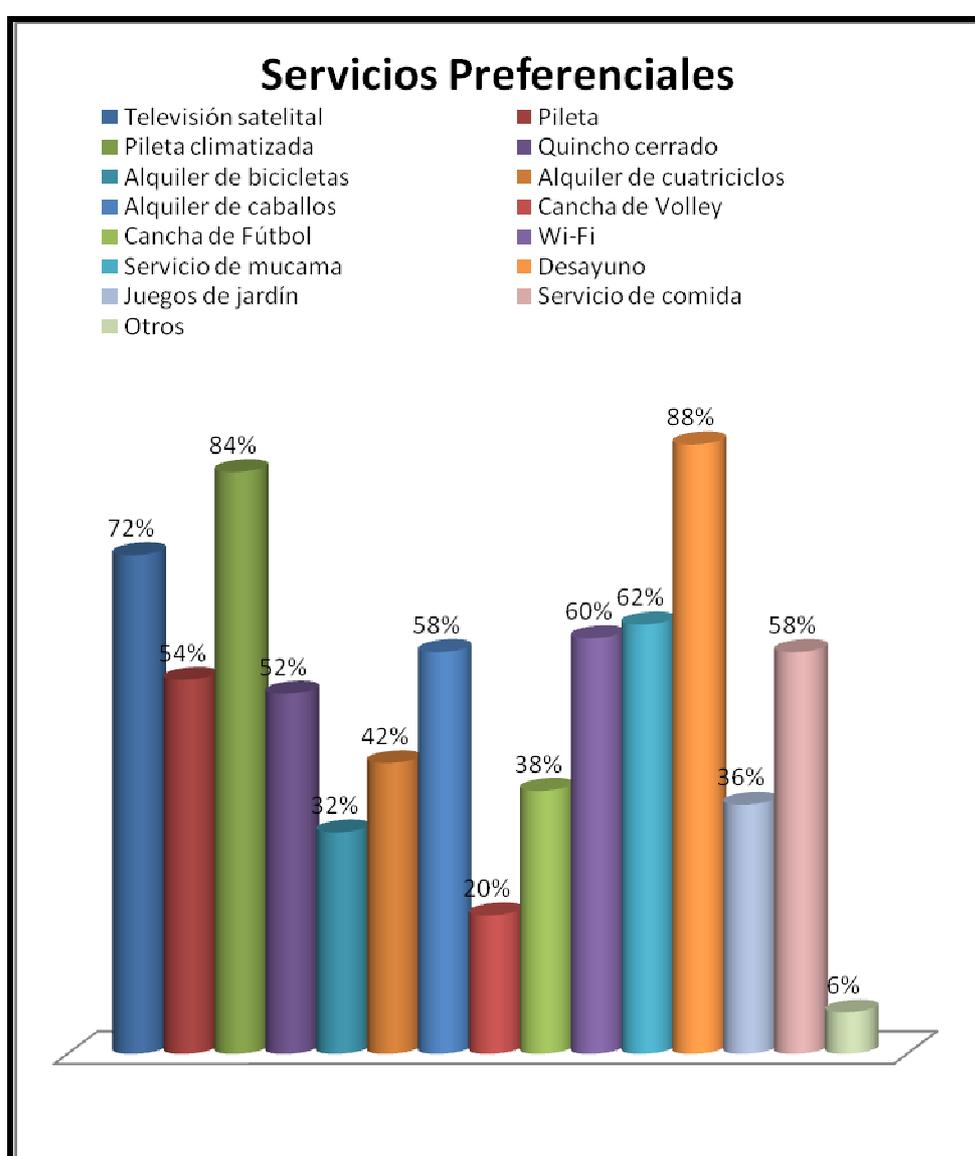
i) Pregunta 9

Si se fuese a una cabaña a descansar ¿qué servicios le gustaría tener a disposición: televisión satelital; pileta; pileta climatizada; quincho cerrado; alquiler de bicicletas; alquiler de cuatriciclos; alquiler de caballos; cancha de Volley; cancha de Fútbol; Wi-Fi; servicio de mucama; desayuno; juegos de jardín; servicio de comida; otros?

Los servicios que desean en su mayoría son: desayuno; pileta climatizada y televisión satelital. En un segundo nivel les gustaría: alquiler de caballos; Wi-Fi;

servicio de mucama y servicio de comida. En un tercer lugar desean pileta y quincho cerrado; seguido de alquiler de cuatriciclos, juegos de jardín, cancha de fútbol, alquiler de bicicletas, y por último cancha de volley. Aquellos que marcaron otros propusieron cancha de tenis y la posibilidad de tener visitas guiadas a bodega y reservas naturales.

Gráfico 11
Respuesta número 9

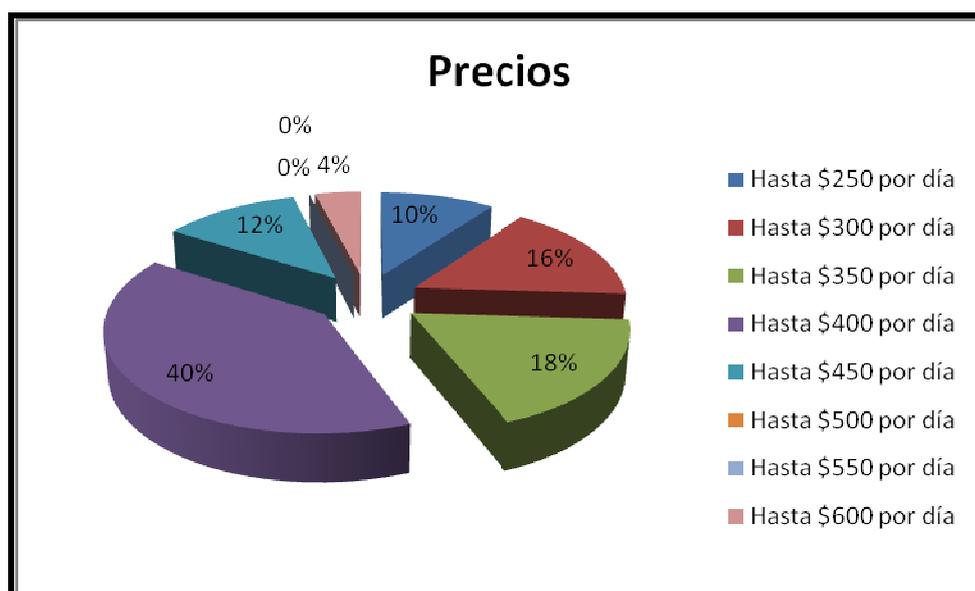


j) Pregunta 10

Hasta qué monto estaría dispuesto a pagar por quedarse un fin de semana (de viernes a domingo) en una cabaña para 6 personas, en El Manzano Histórico, incluyendo televisión satelital, pileta, quincho y juegos de jardín: hasta \$250 por día; hasta \$300 por día; hasta \$350 por día; hasta \$400 por día; hasta \$450 por día; hasta \$500 por día; hasta \$550 por día ó hasta \$600 por día.

La mayoría estaría dispuesta a pagar hasta \$400 por día, un 18% hasta \$350 y un 16% hasta \$300. Sin embargo un 12% pagaría \$450, es decir más que la mayoría. Un 10% pagaría hasta \$250 y un 4% hasta \$600. En promedio se calcula que la gente estaría dispuesta a pagar \$375 por día.

Gráfico 12
Respuesta número 10



CONCLUSIONES LUEGO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de esta investigación del ambiente se tiene una mirada más clara sobre el mercado y las oportunidades del negocio. A continuación se describirán los puntos débiles de la competencia, los cuales se tendrán en cuenta al momento de planificar la estrategia del complejo y sacar provecho de ello:

- Los administradores no se encuentran comprometidos con el negocio, son personas mayores y con poco entusiasmo para vender.
- Tierra de Sol ofrece alquiler de bicicletas y este servicio es inexistente.

-
- El desayuno que ofrece Tierra de Sol es básico, por lo que, no suma valor agregado al precio de las cabañas como ellos lo venden en su página.
 - No se nota la existencia de un plan de negocio que permita un crecimiento exponencial de los negocios. Si bien las ansias de superarse están, no son planificadas ni calculadas desde el punto de vista estratégico.

Los puntos relevantes de la investigación que se tendrán en cuenta al planificar el negocio son:

- La demanda en los fines de semana largos es excesiva, sea cual sea la cantidad de cabañas del complejo todas va a poder ser alquiladas.
- Los fines de semana cortos y sobre todo los días de semana cuesta más alquilar las cabañas, Villa Loreto tiene un porcentaje de ocupación para los días de semana de aproximadamente un 30 o 40% anual.
- El Manzano Histórico no se encuentra explotado al máximo, a diferencia de Potrerillos hay mucha gente en Mendoza que no lo conoce.
- Al 100% de la gente le gustaría ir a descansar o pasar unos días a la montaña.

Los puntos fuertes que va a tener el nuevo complejo que surgen de este análisis de mercado son:

- La mayoría de las personas y en la mayoría de los casos buscan lugares por Internet, por lo que invertir en una buena imagen y página web pasa a ser imprescindible.
- Al 92% de la gente le gustaría irse más veces de las que lo hace, esto se debe a falta de dinero, por lo que hay un porcentaje que busca precios más accesibles que los de mercado y por otro lado se le atribuye a falta de tiempo, lo cuál puede ser relativo e ir de la mano de falta de ocurrencia o planificación. En este último punto se encuentra una gran oportunidad de negocio ya que se observa que con una buena publicidad y con insistencia se puede atraer a esta gente al nuevo complejo.
- En ninguno de los dos complejos se ofrece servicio de comida o despensa y dentro del Barrio tampoco existe nadie que lo provea. Por lo tanto si el

complejo lo ofrece sería el primero y por un buen tiempo el único en hacerlo. Al mismo tiempo se noto que en la zona existen varios restaurantes pero ningún café de clase por lo que la idea de un servicio de cafetería promete ser más atractiva que una despensa, que si bien no hay dentro del barrio si se encuentran varias a un kilómetro de distancia del mismo.

- Ninguno de los dos complejos tiene buena separación de las cabañas por lo que sería ideal que el nuevo tuviese una buena separación entre cabañas y que la misma no rompa con la armonía del ambiente.

Capítulo III

ESTRATEGIA COMERCIAL

A. Identidad

Pueden existir dos, tres o diez complejos parecidos que apunten al mismo público, que ofrezcan servicios similares y hasta que tengan iguales precios, sin embargo, nunca la esencia de dos de ellos va a ser la misma. Cada negocio, empresa, sociedad, tiene una identidad que la hace única. ¿Qué es la identidad?, es la esencia del negocio, es algo indescriptible, intangible, es la base para generar diferencias frente a la competencia. "La identidad surge del seno de la propia empresa en tanto ser, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, por ejemplo, la marca"⁷. La misma está implícita en los valores, cultura y visión de la empresa. De allí la importancia de hacer énfasis en estos conceptos al momento de armar el negocio.

A continuación se describirá lo que va a ser la visión y cultura de este emprendimiento específico de complejo de cabañas en Tunuyán.

1. Visión

Los dueños del emprendimiento deben conocer sus valores que son los que van a transmitir a la organización, los sueños que proyectan en el negocio y el propósito del mismo. Para ello se realizó un intenso trabajo donde se aplicaron diversas herramientas para poder llevar a cabo el proceso de descubrimiento de la ideología central del emprendimiento.

Finalmente se pudieron definir los siguientes valores como eje central del negocio:

⁷ OCAÑA, Hugo Ricardo, **Estrategias de negocios**, Facultad de Filosofía y letras (Mendoza, 2004), pág. 9.

- Mejorar continuamente para superar las expectativas tanto propias como de los clientes.
- El respeto al prójimo y a la calma, limpieza y armonía del lugar.
- Carisma, servicialidad y calidez en el trato.

Para acompañar a estos valores se definió además el propósito central:

Ayudar a las personas a salir de su rutina, dándoles la oportunidad de disfrutar de la inmensa belleza de la naturaleza, los placeres de la vida y las comodidades de un impecable servicio.

De esta forma quedan definidos los valores que van a acompañar al negocio por siempre y el propósito inspirador que va a llevar a la gente a cumplir con las tareas de la Organización.

Las estrategias, metas y planes del negocio van a ir cambiando para adecuarse y adelantarse a los cambios del mercado, sin embargo los valores y el propósito central van a permanecer intactos por siempre siendo eje central de la actividad.

Es necesario que toda persona que trabaje en el complejo también lo haga por el complejo y se sienta plenamente identificada con la visión del mismo. Esta identificación debe ser espontánea y no obligada para que la organización logre ser un todo que apunte hacia una misma dirección definida. Es aquí donde se observa la importancia de la cultura empresarial, aquella fuerza que va a alinear las motivaciones individuales con la de la negocio en general sin inhibir las ideas y creatividad de cada persona sino más bien aprovechándolas para un crecimiento conjunto y exponencial tanto del complejo como de cada uno como persona.

2. Cultura

Según Abelardo Pithod "... la cultura es un elemento esencial en el desempeño de una organización. La razón está clara: es un factor aglutinante e identificador de las personalidades; la cultura da sentido a los roles; legitima relaciones de poder; confiere prestigio a lo hecho de acuerdo con ella; etc." ⁸

⁸ PITHOD, Abelardo, **Comportamiento Organizacional: Psicología de las organizaciones**, editorial Docencia (Buenos Aires, 1993), pág. 132.

Al transmitir la idea citada al emprendimiento se debe en primer lugar detectar quienes van a ser parte de esta "mini empresa".

Se debe tener en cuenta un administrador, dado que los dueños no van a estar inmersos en la organización del día a día. Por otro lado una persona que se encargue de la limpieza de las cabañas y un jardinero. En un primer momento, la empresa estaría conformada por estas tres personas, que no por ser pocas dejan de ser importantes ni deja de tener sentido la existencia de una cultura corporativa.

Estas personas van a ser las que van a estar en contacto directo con los clientes, recursos fundamentales para que el emprendimiento funcione. Por ende, si ellos no están satisfechos con el trabajo, con el trato, con el sueldo y/ó con el reconocimiento por parte de los dueños, seguramente el interés de parte de ellos para que el cliente quede satisfecho no va a existir.

¿Cómo se generaría una cultura fuerte? En primer lugar se deben definir los valores bases de la empresa sobre los que se construirá esta cultura organizacional. Los mismos quedaron definidos en el punto anterior:

- "Mejorar continuamente para superar las expectativas tanto propias como de los clientes.
- El respeto al prójimo y a la calma, limpieza y armonía del lugar.
- Carisma, servicialidad y calidez en el trato".⁹

Una vez definidos los valores se comienza por la selección del personal. Durante el proceso de la misma se debe observar no sólo las habilidades y capacidades para el puesto, sino también cuáles son los valores personales del candidato y si los mismos son compatibles con los de la organización. En caso de que sean opuestos o no coincidan es indicador suficiente para que dicha persona quede descartada del proceso de selección. A la vez, "no es necesario que la personalidad se pliegue de una manera conformista total; basta con que haga suyos los elementos esenciales del sistema organizacional"¹⁰, ya que si se pretendiera que la personalidad del trabajador se fusionara totalmente con la de la

⁹ *Ibíd*em, pág. 132.

¹⁰ *Ibíd*em, pág. 132.

empresa, la persona perdería motivación e iniciativa y por lo tanto no aportaría al crecimiento del negocio.

Una vez elegidas las personas se les debe transmitir, sobre todo con actos y el ejemplo, cuáles son los valores de la empresa. Los dueños deben ser los primeros en comenzar este proceso.

Es necesario resaltar ciertos puntos para que los dueños tengan en cuenta al momento de lograr que cada una de estas personas se impregne con la cultura de la empresa. Antes de detallar los mismos se debe saber que la base de este proceso está en desarrollar una comunicación eficiente. Se deben evitar los malentendidos, el proporcionar información confusa, escasa o incompleta y primordialmente se debe apostar a la retroalimentación, ya que ambas partes son igualmente importantes en este proceso y ambos van a ser emisores de información por lo que la existencia de un buen feedback es imprescindible.

Se comenzará por detallar los ítems importantes para el proceso de culturización del administrador. Los dueños deben resaltar siempre la importancia de que él es el nexo con el cliente y por ende quién más lo conoce y por eso su opinión es de gran aporte; de esta forma hacen que desde el inicio la persona se sienta fundamental para el éxito del negocio. En segundo lugar, deben con el tiempo, a medida que aumenta la confianza en el administrador, darle mayor libertad en la toma de decisiones. Dicha libertad debe ir siempre de la mano de la responsabilidad, es decir, en la medida que él demuestre ser respetuoso del negocio, de los clientes, que sea responsable de sus tareas y demuestre su compromiso entonces mayor reconocimiento y capacidad de acción se le otorgará. Esta clase de reconocimiento, así como también el felicitarlo en caso de que las ventas aumenten o que las encuestas de satisfacción sean de mayor nivel, hace que la persona se sienta a gusto, se sienta identificada con el negocio y en consecuencia actúe a favor del mismo. Es dignificante obtener esa clase de retroalimentación en el trabajo además de que los hace sentirse parte de la empresa, como dice Pithod, "llena de sentido su rol". Además él comienza a sentirse parte de un todo, a saber que su actitud y desempeño influyen directamente sobre los resultados y por lo tanto su motivación es diferente, y su "fidelidad" también; "el Yo es así un miembro del Nosotros, como decía Scheler, quién añadía que, de esa forma, el Nosotros se transforma en un miembro del Yo.

... Su fuerza motivadora es mucho más poderosa que cualquier otro tipo de incentivación extrínseca a la tarea misma." ¹¹ Con el paso del tiempo si los dueños dan un buen ejemplo en la vivencia de los valores de la empresa, el administrador responde de acuerdo a ellos y a lo esperado en su rendimiento laboral y los primeros logran impregnarle la cultura hasta este último punto entonces, el proceso de culturización organizacional se habría alcanzado con éxito. La identificación total de la persona con la empresa implicaría que se puede confiar ciegamente en él y que su comportamiento apunta en la misma dirección que el del negocio.

Un segundo análisis se enfoca en la persona que va a ayudar con la limpieza del complejo, la mucama. Esta persona estaría en el complejo todas las mañanas que alguna de las cabañas este ocupada. Se necesita que la misma tenga un buen trato con los clientes, sea amable, respetuosa y de suma confianza, y que esta confianza se transmita con facilidad, ya que al momento de limpiar las cabañas, en medio de una estadía, va a ingresar en la intimidad de los turistas. El objetivo del proceso de impregnación de la cultura es el mismo que el del administrador, dicha persona debe llegar al punto de sentir parte de la empresa, a encontrar el sentido y valor que ella agrega a la misma. Pero para ello se necesita del reconocimiento y apoyo de los dueños, que se lo otorgarán en la medida que la mucama demuestre un excelente desempeño laboral y una fuerte orientación a los valores de la empresa, que se vea reflejada en su trato con el administrador, los dueños y sobre todo los clientes.

Por último se analiza el caso del jardinero, quien va a ser de los tres, el que menos tiempo pase dentro del complejo. Como ya se aclaró al principio esto no implica que esta persona no se considere parte del negocio. Su tarea es importante ya que, como se ha visto anteriormente, la persona que va a adquirir este servicio busca entre otras cosas el contacto con la naturaleza, la belleza del paisaje; y si el jardín está descuidado, no es agradable a la vista, no tiene suficiente sombra para el verano o sol para el invierno entonces seleccionará otro complejo. Por lo tanto la labor del jardinero juega un rol importante y el hacérselo saber es el primer paso para hacerlo parte de la empresa. Si el mismo se siente

¹¹ *Ibidem*, pág. 133.

cómodo y motivado con su trabajo y se le da lugar para expresarse el aporte de sus ideas puede agregarle gran valor al negocio.

En conclusión la cultura y los valores de esta empresa apuestan a la calidad del capital humano. Este recurso es el que va a marcar la diferencia frente a la competencia, ya que la persona que visita el complejo le otorga mucha importancia al trato que recibe. Esto se debe a que la misma adquiere el servicio con la idea de descansar, disfrutar de una buena compañía, un hermoso paisaje y el hecho de que el trato desde el complejo sea personal y de una excelente calidad los hace quedar satisfechos con el servicio volviéndolo a elegir en una oportunidad futura y recomendándolo a conocidos si se presenta la ocasión.

B. Diferencia

Según Ocaña en su libro "Estrategias de Negocios" dice: "... la diferencia genera un tipo de valor al consumidor que justifica la compra de un producto y no de otro. Este tipo de valor es subjetivo y por lo tanto aparente. El valor subjetivo asignado por el comprador se legitima en una diferencia, por ejemplo, la marca. Ésta como diferencia, determina la identidad de la empresa y la hace única."¹² La principal diferencia que ofrece esta empresa y que la va a diferenciar del resto es, como ya mencionamos, la calidad del capital humano. Sin embargo no se deben dejar de lado otros aspectos que también van a contribuir a determinar la identidad de la empresa y a hacerla única.

1. Calidad del Capital Humano

Al diseñar la estrategia a utilizar para seleccionar el capital humano, se tiene en cuenta el punto débil de la competencia descubierto a raíz de la investigación del mercado. Se recuerda que los administradores de los complejos ubicados en el lugar eran personas mayores, con poco entusiasmo, donde a simple vista no se notaba iniciativa alguna para proponer mejoras en el negocio ni para aumentar las ventas o captar nuevos clientes.

¹² OCAÑA, Hugo Ricardo, **op. cit.**, pág. 9.

Se sabe que el entusiasmo en el trabajo puede ser fácil de tenerlo en un primer momento pero es muy difícil mantenerlo a lo largo del tiempo. Por otro lado se nota que en los jóvenes existe mayor entusiasmo, ganas de superarse y mayor compromiso al momento de trabajar y aumenta aún más si se trata de estudiantes o recién graduados que van a desempeñarse en tareas relacionadas con sus carreras.

En base a esta afirmación se propone realizar contacto con la conocida Organización sin fines de lucro AIESEC, las siglas provienen del francés: "Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales", que significa "Asociación internacional de estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales"¹³. La misma tiene como objetivo el desarrollo de jóvenes estudiantes o recién graduados a través de intercambios laborales. Existen sedes ubicadas en distintas partes del mundo y cada una de ellas tiene un departamento encargado de conseguir pasantías laborales en su lugar para que jóvenes de otros lados se acerquen a trabajar. Los contratos de trabajo pueden ser desde 3 meses hasta 1 año, a veces el trabajo es pago y cada uno debe mantenerse o en otros casos se les da trabajo sin un sueldo pero con estadía y comida.

La idea para conseguir un buen administrador es ofrecer pasantías a un año a estudiantes iniciales o avanzados de la carrera de Administración, Comercialización, Turismo u otras especializaciones similares. En estas pasantías la empresa puede pedir cierto perfil de la persona, el mismo se evalúa mediante una serie de entrevistas y se elige al más óptimo. Se le daría alojamiento, un sueldo fijo que alcance para su mantenimiento y un adicional que va a variar de acuerdo a las ventas que realice. Se le incluiría en sus tareas la labor de jardinería ya que su trabajo sería de día completo y en la semana tendría tiempo de dedicarse al cuidado del mismo, para ello va a contar con una buena cortadora de césped y también deberá mantener la pileta en condiciones, de esta forma se prescindiría del jardinero del complejo y sólo sería necesario comprar una vez al año, plantas, árboles, flores y/o piedritas para mantener lindo el predio. Además de ello sus tareas serán administrar las compras para el desayuno y administrar el

¹³ AIESEC, disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/AIESEC>

complejo en general, incluyendo el mantenimiento de la página web, la publicidad, proponiendo a los dueños nuevas ideas y contando con presupuesto para ejecutar las mismas, también analizará las encuestas de satisfacción aprovechando dicha información para obtener nuevas ideas y estudiar las necesidades de la demanda, al mismo tiempo deberá vender por mail, teléfono, en forma personal, etc.

Se supone que las personas que realizan este tipo de intercambio son amantes de la diversidad de gente y de nuevas experiencias por lo que se lograría tener un joven entusiasmado, con excelente disposición para tratar con turistas de diversas partes, con tiempo y ganas para ingeniar la forma de conseguir nuevos clientes y por ende mayores ventas. Se le daría como días libres los lunes y martes (siempre y cuando no caigan feriados), para que aprovechen esos días para conocer el resto de la provincia de Mendoza. Al mismo tiempo los dueños estaría en contacto con ellos a distancia y por lo menos una vez al mes en persona cuando vayan a disfrutar de la estadía en sus cabañas.

Un punto a tener en cuenta es que la rotación permanente no afecte tanto al negocio se intentaría que coincida un mes de trabajo conjunto del viejo administrador con el nuevo, de esta forma, éste puede transmitirle su experiencia, sus técnicas, mostrarle el lugar presentarle amigos o gente conocida, etc. Al momento de dar estas posibilidades y de definir el sueldo se ha pensado en que la experiencia sea lo más atractiva posible para tener una alta demanda de jóvenes que deseen acceder a ella, además el mismo administrador actual va a tener participación en el proceso de búsqueda y selección de la nueva persona y la posibilidad de recomendar a alguien más.

Con esta idea armada se contactó a Ana Paula Saumell, Representante de Intercambios Entrantes de AIESEC en Mendoza quién catalogó a la supuesta pasantía como prometedora para participar del programa. Ella comentó que la búsqueda principal de los jóvenes es la experiencia y que por lo tanto el sueldo que suelen pagar las empresas u organizaciones es básico para que ellos puedan vivir. A raíz de esto se estima pagarle por mes un sueldo básico que les alcance para comer y mantenerse bien y el sueldo variable que va a depender de su desempeño quede como una ganancia personal.

Por otro lado se aplicaría una política similar para conseguir una persona que se haga cargo de la limpieza, de servir el desayuno y de atender la cafetería

y/o despensa si es que se decide incluir este servicio. Como dicha persona se la solicitaría solamente los fines de semana se va a hacer contacto con las escuelas de turismo de la provincia que incluye a la UTN, la Escuela de Turismo y el Instituto de Turismo de la municipalidad de Luján, estas instituciones realizan contratos de pasantía con establecimientos turísticos para servicio de mucama, de mozo, de recepcionista, etc. Se contrataría periódicamente a una chica o un chico para que suba los días sábados a primera hora sirva el desayuno de ese día y del domingo si es que lo han contratado, al igual que el servicio de mucama, mantenga limpio el quincho y las cabañas desocupadas y el día domingo cuando estén todas desocupadas haga limpieza profunda de las mismas. Las pasantías en el Instituto de turismo de la municipalidad de Luján son no rentadas, mientras que en las otras dos instituciones exigen un pago mínimo. La idea es que la persona esté motivada con el trabajo por lo que se va a pagar además del pasaje de ida y vuelta un sueldo atractivo para un pasante.

En caso de que se decida tener servicio de cafetería se contrataría un pasante de la Escuela de Gastronomía "Arrayanes", quien tendría libertad para cocinar cada fin de semana una tarta dulce distinta, que haga brownies caseros, alguna especialidad que quiera agregar, etc. y además el mismo haga el servicio de mozo. La decisión de poner ofrecer este servicio se analizará más adelante y dependerá de la relación costo - beneficio del mismo.

Cada pasantía va a tener un tiempo mínimo exigido, para el lugar de administrador va a ser un año, la mucama seis meses y el servicio de gastronomía un mínimo de tres. Para todos se va a aplicar la misma técnica que con los administradores, que se encuentren por un tiempo determinado el pasante saliente con el entrante, para transmitirle lo necesario para el éxito del negocio.

De esta forma se apuesta al capital humano joven, a estudiantes que al estar desempeñándose en lo que les gusta van a estar comprometidos y entusiasmados, dando lo mejor de sí. Por otro lado a cambio obtienen estadía parcial o completa (según cada caso) en un lugar único, un sueldo bien remunerado, libertad para expresarse, opinar y actuar en el trabajo, y lo más importante ganan experiencia laboral.

2. Marca y publicidad

Como se mencionó anteriormente, una identidad fuerte determina una diferencia fuerte. La marca es una diferencia que otorga una ventaja competitiva al negocio, por ende la atención en el diseño y promoción de la misma no deben ser de menor importancia. En este punto se tiene la ventaja de que ésta como todas las demás diferencias van a estar basadas en una identidad sustentable, como la que ha sido descrita anteriormente, lo que va a potenciar su efecto.

Para el diseño y promoción de la marca se contratará un diseñador/a que a raíz del conocimiento de la esencia y actividad del negocio pueda diseñar un nombre y logo representativo y distinto. Esta misma persona también hará la institucionalización de colores y tipografía que utilizará la empresa a lo largo de su vida para todo lo que emita, como son: folletos, tarjetas personales de dueños y empleados, publicidad, estructura y tipografía de encuestas de satisfacción, de la página web, etc.

Una vez que la marca esté diseñada se comienza a pensar en la publicidad. Este ítem es de suma importancia al momento de diferenciarse del resto. La publicidad es esencial, la misma va a permitir dar a conocer el servicio en una primera instancia y atraer a nuevos clientes en forma permanente.

El primer punto a tener en cuenta y que debe estar desde el inicio es la página web. La misma se llevará a cabo con el mismo diseñador de la marca. Se le otorgará mucho valor a la web y a su promoción en internet, ya que la mayoría de las veces, casi un 70%, las personas buscan y deciden los lugares donde alojarse por medio de lo que ofrece en la web. Por ello mismo se analizaron las primeras páginas que aparecen al introducir en un buscador: "turismo Mendoza cabañas". Las páginas que se destacan y aparecen en primera instancia son: mendozatravel.com; mendoza.com.ar y argentinatourismo.com.ar. Por ende se negociará con las mencionadas páginas para poder publicitar en las mismas.

A raíz de esto se encuentra una página que promociona toda la zona de Potrerillos, incluyendo alojamientos, actividades, lugares para visitar, etc. Se piensa en diseñar una página similar para la zona del Manzano Histórico, Tunuyán, "ManzanoHistorico.com", para poder explotar aún más el turismo del lugar, aprovechando la oferta gastronómica y el turismo histórico que posee a diferencia de Potrerillos. Dicha página sería un segundo negocio de los dueños

que se complementaría con este primero y se obtendría una gran ventaja frente a la competencia, ya que la publicidad en el mismo no implicaría ningún costo económico.

Se va a diseñar una fuerte campaña publicitaria para la inauguración del complejo. Se comenzará a promocionar al mismo con un mes de anticipación. Se especulará para que coincida en época de temporada alta, como puede ser para Vendimia o Semana Santa.

El complejo de cabaña se sumará al programa "Mendoza para los mendocinos" el cuál ofrece a los mendocinos un descuento del 30% en los complejos u hoteles adheridos, excluyendo los fines de semana largos y quedando sujeta la bonificación a que exista disponibilidad en el mismo. Se debe tener en cuenta que unos de los principales competidores del negocio también participa del programa, sin embargo la idea sería darlo a conocer masivamente y a la vez ofrecer para los dos meses siguientes a la inauguración que coincidan con temporada baja un descuento del 35%.

También se creará un perfil en Facebook para promocionar el lugar y folletos con fotos y servicios que se ofrecen para acercar al sector de turismo de la municipalidad de Mendoza y Tunuyán.

3. Servicios

Al momento de idear los diferentes servicios y de qué forma se van a ofrecer se ha tenido en cuenta las preferencias de los encuestados.

Lo que más desean los clientes es servicio de desayuno, sin embargo no todos van a poder acceder al mismo por un tema de costos ya que se sabe que uno de los principales obstáculos al momento de contratar este servicio es la falta de dinero para destinar al mismo. Por ende agregar el desayuno como parte del servicio encarecería el precio final es por ello que el servicio de desayuno se va a brindar pero de manera opcional, y a la vez se ofrecerán distintos tipos de desayunos a diferentes precios.

En un segundo lugar desean pileta climatizada, el ofrecer este servicio daría al complejo un nivel mayor al que se está apuntando y por lo tanto se agregaría un plus en el precio a cobrar. Si bien la estrategia del negocio es de diferenciación, agregando este ítem el emprendimiento se estaría alejando de lo

deseado, es decir, ofrecer un lugar de calidad pero a la vez accesible. Igualmente la idea queda expectante para cuando el negocio se encuentra en una etapa madura.

En un tercer lugar resalta el deseo de televisión satelital, servicio que ya ofrecen todos los complejos y la mayoría de las cabañas individuales, por lo que es condición necesaria para que el negocio sea altamente competitivo incluir en el presupuesto de inversión televisores de buena, uno por cada cabaña y al mismo tiempo en los gastos mensuales tener en cuenta el costo de DirecTV (único servicio de televisión satelital que llega a la zona con calidad).

En cuanto al servicio de Wi-Fi sólo lo ofrece "Tierra del sol", sin embargo el nuevo complejo también va a brindar el mismo en el quincho para ser altamente competitivo. Además se necesita que el administrador esté permanentemente conectado a la red porque como ya se analizó la mayoría de las reservas y de los clientes se acercan por ese medio.

Otro servicio que es deseado es el alquiler de caballos, para ello se va a hacer contacto con un puesto de caballos de la zona en donde se negociará que se le haga un descuento importante a las personas que estén alojadas en el complejo y deseen contratar cabalgatas para conocer el lugar. A cambio se ofrecerá cierta cantidad estadías al año en días de semana y época de temporada baja para que regalen a familiares o amigos. De esta forma se estaría ofreciendo un servicio agregado a los clientes, marcando una importante diferencia frente a la competencia a cambio de un costo casi insignificante para la empresa. La misma estrategia se utilizará para el alquiler de cuatriciclos.

El servicio de mucama va a ser opcional, ya que al igual que el servicio de desayuno, es una comodidad que encarece el costo y no siempre ni todos lo desean. Por ende va a estar a disposición del cliente otorgando un valor agregado a quién lo desee pero va a ser el mismo cliente quién decida si desea pagar o no un plus por el servicio.

Tanto la pileta, el quincho, como los juegos de jardín, además de reposeras y mesas de plástico con sillas y sombrilla para la pileta, van a ser bienes que van a estar a disposición de todos, sin embargo no van a significar un mayor precio para el cliente. Es aquí donde se va a ver reflejado los beneficios de la economía de escala que brinda tener un complejo de casas en lugar de cabañas

individuales. A estos servicios también se sumará en la misma categoría una mesa de ping-pong y un mete gol.

Se piensa en un terreno grande para poder armar una cancha con dos arcos de fútbol y en el medio de la misma los postes para colocar una red de vóley.

En cuanto al alquiler de bicicletas se piensa invertir en la compra de las mismas para alquilarlas a un costo relativamente bajo de forma tal que sea accesible para todos los que se hospeden en el complejo. Al mismo tiempo se alquilarán también a personas ajenas al lugar, pasando a ser el único complejo que ofrece el servicio en el barrio, sin embargo se cobrará un precio apenas mayor pero mayor al fin con la idea de privilegiar al huésped del complejo.

Se va a establecer contacto con bodegas y reservas naturales para que los turistas que se alojan en el complejo puedan tener a disposición visitas guiadas para conocer y disfrutar los tesoros de la zona. Se negociará con dichos lugares para que puedan ofrecerle un descuento y atención personalizada a los clientes de las cabañas.

Se van a armar paquetes de turismo para ofrecer estos servicios mercerizados en conjunto de forma tal que sean más atractivos para el cliente.

4. Calidad cabañas

Como mencionamos anteriormente, la calidad de las cabañas es fundamental para los dueños. Ellos son amantes de la calidad y por ende desean ofrecer un servicio de nivel. Lo mismo se ve reflejado desde la elección del terreno, pasando por la calidad de la construcción hasta los muebles que piensan comprar para equipar cada cabaña.

5. Terreno

Un importante indicador en la captación de clientes es la localización del complejo. En la zona del Manzano se han encontrado dos terrenos en venta. Uno de ellos se encuentra ubicado a 136 metros de la ruta 89, cerca del camping de Marista localizado en la zona, el mismo posee 2.626 metros cuadrados no está parqueizado ni cerrado a un costo de \$300.000. La segunda opción es en el Barrio Sol y Nieve, son dos terrenos pegados uno de 450 metros cuadrados y el otro de

500 metros cuadrados, ambos nivelados, cerrados, parqueizados y con árboles, flores y plantas.

Para que el primer terreno quede en iguales condiciones que el segundo se necesita una inversión de \$20.800 para cerrarlo, \$66.250 para parqueizarlo y \$10.000 para invertir en árboles, plantas para el paisaje. Estos gastos adicionales hacen un total de \$397.050.

En conclusión el metro cuadrado de un terreno en el Manzano cercano a la ruta 89 tiene un costo aproximado de \$150, mientras que el costo de un terreno en el Barrio Sol y Nieve es de \$200 el metro cuadrado. Los dueños del emprendimiento desean invertir en un terreno de aproximadamente 2.000 metros cuadrados. Frente a las dos opciones sugeridas, a pesar de que existe una diferencia económica de \$100.000, los dueños deciden priorizar la tranquilidad, seguridad y calidad que ofrece el mencionado Barrio Sol y Nieve.

6. Construcción de las cabañas

En cuanto al tipo de construcción de cabaña se comparó entre casas prefabricadas y de material. Se consultó con un profesional en el tema de construcción para poder tomar la mejor decisión.

Luego de una entrevista con el Arquitecto Visciglio se pudo llegar a las siguientes conclusiones. El costo de construcción de una casa prefabricada es de aproximadamente \$1.500 el metro cuadrado mientras que el de una casa de material es de \$3.500. Sin embargo la vida útil de la primera es de 15 a 20 años con un buen mantenimiento y en el segundo caso con la misma calidad de mantenimiento puede durar hasta 150 años.

Dado que las cabañas tienen como fin alquilarlas a diferente público van a sufrir un desgaste mayor al común y por más que la diferencia de inversión sea más del doble se decidió que la construcción iba a ser de material. De esta manera la calidad va a ser mayor, el desgaste menor, los tiempos y la inversión en mantenimiento pueden ser más relajados, la temperatura de las casas se puede mantener más fácilmente y por sobre todo la vida útil del emprendimiento se puede calcular al más del doble que la de la primera opción.

Además se tendrán en cuenta los consejos de construcción dados por Oscar el dueño de la cabaña ubicada en Potrerillos. Se recuerda que el mismo

aconsejó sobre un la altura de los techos recomendando que los mismos fuesen bajos de forma tal que sea más fácil mantener el calor, al mismo tiempo indicó que conviene que el piso fuese de cemento y se colocará encima un piso flotante. También se invertirá un poco más en los vidrios de forma tal que sean de doble vidriado y se mantenga mucho mejor el calor. Por ello y para justificar económicamente los detalles que lograrán la calidad descrita en la obra se calculará un costo por metro cuadrado de construcción de \$50 más que el estándar, quedando en \$3.550 el metro cuadrado.

7. Equipamiento de las cabañas

Es fundamental que el equipamiento de las cabañas sea de calidad, ya que de lo contrario le quitaría nivel al resto. Por experiencia de los dueños y por lo conversado con los encuestados, la mayoría de la gente busca comodidad, por lo que valoran un buen colchón, que las sábanas y acolchados sean nuevos, estén totalmente limpios. En verano contar con un aire acondicionado o un ventilador y en invierno una buena calefacción para no sufrir frío.

Por lo mismo al momento de seleccionar los muebles como son las camas, mesas de luz, mesa para el comedor, un sillón, televisor, etc. se priorizará la calidad por más de que haya que pagar un precio más alto. También en el presupuesto se analizará la forma de calefaccionar las cabañas en invierno y tener un ambiente fresco en verano.

8. Pileta y quincho

Al momento de analizar la compra de una pileta se considerará un buen tamaño, con borde atérmico y antideslizante, que el mismo sea ancho como para poder poner reposeras, mesas y sillas de plástico para que la gente disfrute de estar al lado de la pileta. Al planificar la construcción del mismo se va a considerar un buen tamaño con al menos dos tablonos y bancos para que más de una familia pueda disfrutar del mismo.

9. Distribución de las cabañas

Otro punto importante que va a resaltar la calidad del negocio y distinguirlo de la competencia es la distribución de las cabañas en el terreno. Como se

analizó al comienzo, la desventaja que se encontraba en una cabaña perteneciente a un complejo en comparación a una cabaña individual era que se perdía intimidad y espacio privado de cada cabaña. Es que para subsanar esta debilidad se ha pensado en un terreno muy amplio y en colocar las cabañas bien distanciadas unas de otras y al mismo tiempo cercar un cierto espacio de césped para cada una con divisiones como son árboles y arbustos. De esta forma se logra un espacio privado y al aire libre para cada cabaña y a la vez al ser una separación natural no se rompe con la armonía del lugar.

10. Encuestas de satisfacción

Se diseñarán encuestas que estarán a disposición de aquellos que se alojen en el complejo para poder calificar el lugar, la calidad de la cabaña, los servicios, la atención del personal, etc. de forma tal que esta retroalimentación sirva para estar actualizado con las necesidades y gustos de los clientes. En base a esta información el administrador analizará hasta qué punto es rentable adecuarse a las necesidades de los mismos.

11. Contrato de alquiler

Se le hará firmar al cliente un contrato de alquiler por el tiempo de estadía, de esta forma se le otorga un encuadre legal al negocio. Dentro del mismo se transmitirán los valores del complejo con el fin de que el inquilino también los conozca y los respete. También se adjuntará un listado del inventario de vajilla y electrodomésticos de la cabaña y al mismo tiempo un ítem con las normas específicas a cumplir dentro del complejo.

C. Eficiencia

Los procesos de una empresa van a ser eficientes cuando se tenga la destreza de aplicar cualidades por medio de personas y recursos a un precio menor que los competidores.

Al momento de crear las diversas diferencias se ha tenido en cuenta los costos de las mismas. Toda diferencia implica un costo, los costos se dividen en

transferibles e intransferibles y tangibles e intangibles. El que sean transferibles determina que el costo debe ser menos que proporcional que las diferencias agregadas al negocio. Al mismo tiempo los costos intransferibles no son costos reales, por lo tanto son los costos óptimos en la generación de diferencias agregadas al proceso¹⁴.

En el emprendimiento se ha pensado en los cuatros tipos de diferencia, transferibles y tangibles: los servicios incluidos y opcionales; transferibles e intangibles: la campaña publicitaria, la página web; intransferibles y tangibles: la marca e imagen; intransferibles e intangibles: la calidad de atención del personal.

Dentro del plan financiero se analizarán diferentes escenarios y distintos puntos como son: la cantidad de cabañas en las que se desea invertir, la capacidad de las mismas, el monto de inversión en publicidad, etc. y cómo se combinan estas variables para lograr una alta eficiencia del negocio.

¹⁴ OCAÑA, Hugo Ricardo, **op. cit.**, 11.

Capítulo IV

COSTOS DEL PROYECTO

Los valores detallados a continuación son a fecha de Mayo de 2012. Se debe tener en cuenta que todo el cálculo de costos, ingresos y egresos descriptos a continuación se basan en la construcción de dos cabañas chicas y cuatro grandes para alquilar, a lo cuál se suma una quinta cabaña grande para uso del personal del complejo. Se decide dicha cantidad en base al total de cabañas que ofrecen los complejos de la zona (siete), para que el número de las mismas en el nuevo complejo no sea tan diferente.

Además se realiza todo el cálculo sin tener en cuenta la limitación de capital propio con el objetivo de observar la rentabilidad neta del proyecto. Si la misma es mayor al 10% entonces es factible que los dueños saquen un préstamo para cubrir la parte restante y obtener así el total a invertir desarrollando finalmente el proyecto planteado. Caso contrario se llegará a la conclusión de que el proyecto no es factible y por lo tanto no es conveniente invertir en el mismo.

A los fines didácticos del cálculo se trabaja a valores reales y se supone que a lo largo del periodo no existe una diferencia en el cambio entre monedas por lo que no es necesario considerar un costo financiero adicional en el cálculo.

A. Inversión Inicial

1. Terreno

Como ya se aclaró anteriormente, se encontraron dos opciones de terreno en la zona deseada. A raíz de los precios y condiciones de cada uno de ellos se llega a la conclusión de que el metro cuadrado de un terreno en el Manzano cercano a la ruta 89 tiene un costo aproximado de \$150, mientras que el costo de

un terreno en el Barrio Sol y Nieve es de \$200 el metro cuadrado. Se aclara que en ambos casos se habla del terreno parquizado y cerrado.

Los dueños del emprendimiento desean un terreno amplio para que las cabañas estén apartadas unas de otras, por lo que van a invertir en un terreno de aproximadamente 2.000 metros cuadrados. Como los mismos priorizan la calidad, tranquilidad y seguridad, a pesar de la existencia de una diferencia de costo de \$100.000, deciden invertir en un terreno en el Barrio Sol y Nieve.

En conclusión el costo del terreno sería de \$400.000 (2.000 metros cuadrados por \$200).

2. Construcción de cabañas

Como se mencionó anteriormente se eligió entre la construcción pre fabricada y de material. Por más que la primera tiene un costo de \$1.500 el metro cuadrado frente a \$3.500 se decidió por la segunda opción debido a que se tienen mayor calidad y más que el doble de vida útil. Además se va a estimar un costo agregado de \$50 más para poder reflejar la mayor calidad que se desea tener en la calidad de construcción y en la estética arquitectónica de las mismas. En conclusión el costo de construcción por metro cuadrado va a ser de \$3.550.

3. Equipamiento de cabañas

Para calcular los costos de equipamiento de las cabañas se utilizó como precio de referencia los encontrados en los productos publicados en mercado libre, ya que ha sido la forma de obtener descripción, foto y precio de cada uno de ellos.

Para cada cabaña se ha pensado en una cama de doble plaza y en el caso de las cabañas para cuatro o más personas se encontraron cuquetas triples que por un precio apenas mayor a las cuquetas comunes se obtiene una cama adicional. Por lo que se piensa que en las cabañas medianas se tengan dos de estas cuquetas y por lo tanto una disponibilidad para 4, 6 u 8 personas. Los precios de la cama matrimonial con un excelente somier, incluyendo un juego de



sábanas, acolchado, dos almohadas y dos fundas de almohadas tiene un costo de \$2.190. La cucheta triple con los tres colchones incluidos cuesta \$2.100.

Por otro lado el costo de una mesa con seis sillas de guatambú macizo es de \$2.239. El mismo conjunto pero con 4 sillas cuesta \$1.795.



Al ser la comodidad una de las prioridades de los dueños, se pensó también la compra de un sillón para cada cabaña. Se encontró un combo de un living que incluye un sillón sofá cubo de dos cuerpos, más una mesa ratona con dos puff y el mismo tiene un costo de \$999.

El precio aproximado de un juego de toalla y tallón es de \$26. Se calcula que se debería tener disponible el doble de juegos de toallas y toallones que la capacidad máxima del complejo. Las frazadas tanto para cama simple como de dos plazas tienen un costo de \$22, se calcula una por cada cama.



A esto se agrega el tema de la calefacción de cada uno, donde ya se mencionó que se va a comprar un panel calefactor para cada pieza el cuál tiene un costo de \$399,99 cada uno, además se calcula el costo de una salamandra por cada cabaña, la misma tiene un precio de \$395.

En cuanto a electrodomésticos se calculó el precio de un microondas en \$400 y de un led en \$1.200. El precio de este último es más económico que el encontrado en el mercado argentino ya que los dueños tienen contacto para importarlo a ese precio desde Chile. Se compra un artículo por cada cabaña.

Finalmente se calcula un costo de \$1.000 por cabaña para cortinas, adornos, vajilla, sábanas, almohadas, cuadros, etc.

En conclusión se calcula que el costo de equipamiento de cada cabaña para 2 personas va a ser de \$8.153, mientras que el costo de equipamiento de una para 8 personas es de \$13.785.

Dado que los precios obtenidos son para venta minorista, se tiene el supuesto de que se obtiene un descuento por compra al por mayor del 25%. Por ende los valores finales para el equipamiento de una cabaña de 4 y 8 personas son de \$6.114,74 y \$10.338,74 respectivamente.

Dicha información se visualiza claramente en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Costo total de equipamiento de cada cabaña

	Precio unitario	Cantidad de artículos		Costo por el total de los artículos	
		Cabaña para 2	Cabaña para 8	Cabaña para 2	Cabaña para 8
Mesa con 6 sillas	2.239		1	-	2.239
Mesa con 4 sillas	1.795	1		1.795	-
Sillon, mesita, puff	999	1	1	999	999
Cucheta triple con colchones	2.100		2	-	4.200
Somier para 2	2.190	1	1	2.190	2.190
Toallas y toallon	26	2	8	52	208
Frazada 1 y 2 1/2 plaza	22	1	7	22	154
Microondas	400	1	1	400	400
Salamandra	395	1	1	395	395
EcoSol	400	1	2	400	800
Led	1.200	1	1	1.200	1.200
Varios	1.000	1	1	700	1.000
TOTAL POR CABAÑA				8.153	13.785
		Descuento por compra al por mayor			
		25%		6.114,74	10.338,74

4. Construcción de quincho y piscina

Se calcula construir un quincho de 40 metros cuadrados. Para el mismo se ha optado por la construcción premoldeada. Por ende el costo de va a ser de \$60.000.

Para el equipamiento del quincho se necesita dos juegos de tablón con bancos, el costo de cada juego es de \$939. Además 12 platos de madera (\$8 c/u), 12 juegos de tenedores y cuchillos de madera (Set de 6 tenedores y 6 cuchillos \$20), y vasos de acero inoxidable (\$20 6 unidades). En total el costo aproximado de equipamiento del mismo es de \$2.114.

En conclusión el costo total del quincho equipado es de \$62.114¹⁵.

En cuanto a la pileta se comprará una de fibra de vidrio, ya que son más fáciles y rápidas de colocar, a la vez el costo es menor que una de material y se tiene una garantía de 15 años. El tamaño de la misma es de 9 por 4 con una profundidad que va de 1,20 metros a 1,55.

El costo de la pileta es de \$39.000 más \$1.000 de la construcción del veredín, accesorios y primer llenado. Es decir el costo total hace una suma de \$40.000.



5. Marca y publicidad inicial

Para calcular el costo de la marca e imagen de la empresa se pidió un presupuesto a una diseñadora conocida que ya ha trabajado en otras oportunidades con los dueños del negocio y los mismos han quedado fascinados con su trabajo. El mismo presupuesto incluye un trabajo profundo de investigación por parte de la diseñadora en donde se encarga de conocer el mercado, los ideales y objetivos del negocio, la imagen y estilo de la competencia para recién ahí comenzar a trabajar en el diseño del propio negocio. Ella se encargará de diseñar la marca, creando tres alternativas a elegir, donde en cada una aconseja tipografía y colores institucionales que se van a mantener y utilizar en forma permanente en todo lo relacionado con el negocio como son folletos, publicidad, tarjetas personales, presupuesto página web, etc. A su vez su trabajo va a continuar con el diseño de folletos y tarjetas personales. El diseño de la web lo realizará la diseñadora en conjunto con un programador ya que se desea que la misma sea de calidad, atractiva y eficiente. El costo por el trabajo completo de la diseñadora excluyendo la web es de \$1.500 y el costo total de desarrollo de la página web es de \$2.500.

¹⁵ Ver anexo 4: cuadro detalle del costo total del quincho equipado.

6. Jardín separación cabañas

Como se mencionó anteriormente, para subsanar la desventaja del complejo de que las cabañas no tienen intimidad al estar en el mismo predio se debe tener en cuenta el presupuesto para separar las mismas.

Para no romper con la armonía del lugar la separación entre cabañas va a ser natural, por medio de arbustos medianos dejando un pequeño "patio" con mesas y sillas de plástico para cada una de ellas.



El precio de un arbusto de 4 litros es de \$24, se debe plantar uno cada 80 centímetros por lo que el precio calculado por metro sería \$35. Se tiene en cuenta conseguir un descuento del 10% por compra al por mayor. Se calcula que para una cabaña de dos personas se va a necesitar cubrir 10 metros mientras que para una de 4,6 u 8 personas van a ser 16 metros. De esta forma se va a tener un buen espacio privado para cubrir la intimidad de cada casita. En conclusión el costo para cercar una de las cabañas chicas es de \$315 y de \$504 para las grandes, incluyendo el supuesto descuento.

7. Accesorios del complejo

Los precios de los accesorios extras que se van a analizar tener en el complejo desde un primer momento o a los años de iniciado el emprendimiento son los siguientes:



- Tractor cortador de césped: \$1.500
- Juegos de niños: \$1.590
- Reposeras: \$200 c/u
- Metegol: \$1.050
- Ping Pong: \$1.250
- Arcos de fútbol: \$75 c/u
- Red de voley: \$65
- Bicicletas: \$800 c/u
- Juego de 4 sillas y 1 mesa de plástico \$250

(Se calcula uno por cada cabaña)

Se estima que se puede obtener un descuento del 10% por compras al por mayor.

8. Costo total de la inversión

Se calcula en un primer momento la construcción de dos cabañas chicas y cuatro grandes para alquilar. A ello se suma una cabaña más de tamaño grande para que la utilice el administrador y las personas encargadas de la limpieza. Con estos datos el costo total de la inversión incluyendo el terreno es de \$1.926.461,50. El detalle es el siguiente:

*Cuadro 4
Detalle del costo total de la inversión.*

INVERSIÓN

Terreno			400.000,00
Cabaña para el administrador	94.864,75	1	94.864,75
Costo total de cabaña equipada p/2	94.864,75	2	189.729,50
Costo total de cabaña equipada p/6	223.338,75	5	1.116.693,75
Quincho	62.114,00	1	62.114,00
Pileta	40.000,00	1	40.000,00
Marca y publicidad	4.000,00	1	4.000,00
Separación de las cabañas	35,00	84	2.646,00
Tractor cortador de césped	1.500,00	1	1.500,00
			1.511.548,00
Accesorios			
Juegos de niños	1.200,00	1	1.200,00
Metegol	1.000,00	1	1.000,00
Ping Pong	2.000,00	1	2.000,00
Reposeras	200,00	6	1.200,00
Arcos de futbol	75,00	2	150,00
Red de volley	65,00	1	65,00
Bicicletas	800,00	8	6.400,00
Mesa y 4 sillas de plastico	250,00	6	1.500,00
			13.515,00
Descuento por compra al por mayor	0,10		12.163,50
Router			250,00
Computadora			2.500,00
COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN			1.926.461,50

B. Costo de servicios e impuestos

A continuación se realizó un estimado de gastos mensuales en impuestos y servicios básicos.

1. Costo de mantenimiento

Se tiene la política de realizar mantenimiento preventivo para evitar los grandes costos de un mantenimiento correctivo. Para ellos se calcula una inversión promedio de \$300 anuales por cabañas. Esto no quiere decir que se realice mantenimiento todos los años sino que cada cinco años se invertirá una suma aproximada de \$1.500 en cada cabaña.

2. Impuestos

El emprendimiento se va a realizar bajo la figura de Sociedad Anónima, escribiéndose ante la AFIP como Responsable Inscripto. Por lo que se va a pagar 35% de impuesto a las ganancias, 3% de ingresos brutos y el IVA teniendo en cuenta la diferencia entre el crédito y débito fiscal.

3. Servicios públicos

- ✦ **SERVICIO DE GAS.** El gasto va a ser variable de acuerdo al uso de las cabañas se calcula un cargo fijo bimestral de \$8 más un gasto diario el costo variable de \$2,50 y \$1,25 para las cabañas grandes y pequeñas respectivamente.
- ✦ **SERVICIO DE ELECTRICIDAD.** También se calcula un cargo fijo de \$35 bimestrales más un gasto variable también de \$2,50 y \$1,25 para las cabañas grandes y pequeñas respectivamente.
- ✦ **SERVICIO DE AGUA.** Se calcula un cargo fijo de \$10 por bimestre más un gasto variables de \$2 por cabaña chica y \$6 por la grande.

Una vez que se tuvo la estimación de la demanda (cuya explicación del cálculo de la misma se expone en el capítulo siguiente) se calculó la cantidad de personas que ocupaba una cabaña chica y grande por año, para luego multiplicar por la cantidad de cabañas construidas. El cálculo se realiza teniendo en cuenta la construcción de dos cabañas chicas y cuatro grandes para alquilar, más una

quinta grande que la utiliza en forma diaria el administrador¹⁶. Se arman tres escenarios diferentes y el resultado del cálculo se expone a continuación:

Cuadro 5
Costo anual por el servicio de agua, gas y electricidad especificado para cada escenario

	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO PESIMISTA	
	1er año	Años siguientes	1er año	Años siguientes	1er año	Años siguientes
Costo total del servicio de agua, gas y electricidad	9.776,05	10.887,73	8.664,38	9.776,05	4.903,20	5.641,78

4. Costos de personal

- ✦ ADMINISTRADOR. Como ya se comentó el sueldo fijo obligatorio por el programa es el básico para vivir, por lo que además de estadía gratuita se calcula un gasto diario de \$50 por día para comer, es decir sería \$1500 por mes. A esto se le agregará \$500 para hacer más atractiva la pasantía, además de un sueldo variable de acuerdo a las ventas que va a representar el 7% de las mismas. En temporada baja trabaja de miércoles a domingos de 9.30 a 13.30 y de 16.30 a 19.30. En los tres meses de verano trabaja de martes a domingo de 9.30 a 13.30 y de 16.00 a 20.00, sin embargo, en temporada los días lunes debe estar presente en caso de que coincida con la llegada o salida de algún turista para únicamente recibir o despedir a la gente. Obviamente, tanto en verano como fuera de temporada, se agrega que trabaja todos los días feriados.
- ✦ MUCAMA. Se le pagará \$40 por cada fin de semana para cubrir el traslado en micro hasta el complejo y además un monto de \$15 la hora, teniendo en cuenta que trabajará 4 horas los sábados y 6 horas los domingos. Si es un fin de semana largo se debe sumar al monto de los días adicionales donde trabajará 4 horas diarias. Se quedará en una habitación en la cabaña destinada a la administración, obviamente que tendrá su habitación aparte. En conclusión tendrá un sueldo fijo promedio de \$760, sujeto a que sea un poco más dependiendo de los feriados largos. Por otro lado en los tres meses de

¹⁶ Ver anexo 5.

verano se contratará un segundo pasante y el régimen de estadía será de dos semanas cada uno turnándose entre sí, para poder ofrecer el servicio de mucama durante todos los días de temporada alta. Teniendo todo esto en cuenta da un sueldo promedio de \$1.200.

C. Costo de servicios adicionales ofrecidos

1. Internet

Se consulto al Gerente de IFX NETWORKS sobre la posibilidad de acercar internet al complejo. Si se quisiera contar con el servicio de ellos el costo es de u\$u 350. Él mismo indicó que el servicio que ellos ofrecen es para otro tipo de emprendimientos, sin embargo ellos pueden ofrecer el contacto con uno de sus clientes en Tunuyán para que provean al complejo de un servicio de 3 megas compartido que cuesta \$300 por mes. En este caso sería necesario además cotar con una inversión inicial en un router de \$250 y una computadora destinada para el administrador a un costo de \$2.500.

2. Desayuno

El desayuno que se ofrecerá va a incluir, té, café, leche y jugo; frutas de estación; tostadas; manteca y dulce; huevo revuelto; facturas; fetas de jamón y queso. El precio del mismo va a ser de \$30, mientras que el costo va a ser de \$10 por desayuno, es decir se obtiene una ganancia de \$20 por cada uno. Para facilidad del cálculo se va a ver reflejada únicamente la ganancia del mismo. El servicio será opcional.

3. Televisión por cable

Se contratará televisión por cable para todas las cabañas. El costo de DirecTV es de \$180 más un costo adicional de \$15 por cada boca adicional.

4. Mantenimiento web – Publicidad

El presupuesto destinado para publicidad y mantenimiento de página web es de \$6.000 anuales. La decisión sobre como se va a invertir el mismo va a estar en manos del administrador pero la misma debe ser previamente aprobada por los dueños, quienes valorarán al máximo las opiniones e ideas del joven.

5. Servicio de mucama

Se cobrará \$40 diarios por servicio de mucama, el mismo será opcional. El mismo se ofrecerá únicamente los días de fin de semana y en sólo en Diciembre, Enero y Febrero los días de semana.

6. Servicios tercerizados

No se obtiene ganancia económica por medio de los servicios tercerizados sino que se obtiene una ventaja competitiva frente a la competencia ya que se ofrece un mismo servicio a un menor precio por la negociación previa que ha realizado el complejo con el alquiler de caballos y de fortrack, además de las visitas guiadas con degustaciones en bodegas.

D. Total de Egresos anuales

El total de egreso anual varía en cada escenario debido al costo variable de los servicio de agua, gas y electricidad. Todo el cálculo al igual que el de la inversión se ha hecho con el supuesto de que se tienen dos cabañas chicas y cuatro grande para alquilar más una quinta cabaña grande para el personal del complejo. El detalle del total de egreso para cada escenario es el siguiente:

1. Escenario optimista

*Cuadro 6
Detalle del total de egreso para el escenario optimista.*

EGRESOS		
	1er año	Años siguientes
Sueldos Fijos	41.021,88	41.021,88
Sueldo variable del administrador	25.120,52	28.704,94
Internet + DirecTV	7.200,00	7.200,00
CF (Agua - Electricidad - Gas)	318,00	318,00
CV (Agua - Electricidad - Gas)	9.458,05	10.569,73
Total publicidad y mantenimiento web	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento anual	2.100,00	2.100,00
TOTAL EGRESOS	91.218,44	95.914,54

2. Escenario normal

*Cuadro 7
Detalle del total de egreso para el escenario normal.*

EGRESOS		
	1er año	Años siguientes
Sueldos Fijos	40.108,75	40.108,75
Sueldo variable del administrador	21.145,22	25.046,00
Internet + DirecTV	7.200,00	7.200,00
CF (Agua - Electricidad - Gas)	318,00	318,00
CV (Agua - Electricidad - Gas)	8.346,38	9.458,05
Total publicidad y mantenimiento web	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento anual	2.100,00	2.100,00
TOTAL EGRESOS	85.218,34	90.230,80

3. Escenario pesimista

*Cuadro 8
Detalle del total de egreso para el escenario pesimista*

EGRESOS		
	1er año	Años siguientes
Sueldos Fijos	39.195,63	39.195,63
Sueldo variable del administrador	16.620,67	21.094,94
Internet + DirecTV	7.200,00	7.200,00
CF (Agua - Electricidad - Gas)	318,00	318,00
CV (Agua - Electricidad - Gas)	4.585,20	5.323,78
Total publicidad y mantenimiento web	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento anual	2.100,00	2.100,00
TOTAL EGRESOS	76.019,50	81.232,34

Capítulo V

CÁLCULO DE INGRESOS

A. Ingreso por alquiler de cabañas

Para realizar un cálculo aproximado se llevaron a cabo varios pasos.

■ Paso 1

Se hizo un relevamiento de los años 2012 y 2013, discriminando entre los fines de semana comunes de 2 días (sábado y domingo) y aquellos que incluyen feriados que llegan hasta un máximo de 6 días. Posteriormente se calculó un promedio entre ambos.¹⁷

El cálculo resultante del promedio de ambos años es el siguiente:

- 44 fin de semana de 2 días de duración por año.
- 5 fin de semana de 3 días de duración por año.
- 3 fin de semana de 4 días de duración por año.
- Ningún fin de semana de 5 días de duración por año.
- 1 fin de semana de 6 días de duración por año.

Esto lleva a que 117 de los 365 días del año están afectados por fines de semana, los otros 244 días corresponden a días de semana.

■ Paso 2

Luego se armó un cuadro con los precios tentativos del complejo:

¹⁷ Ver anexo 6.

Cuadro 9
Cuadro de precio por día para los fines de semana de 2, 3, 4, 5 y 6 días.

PRECIOS	Cantidad de días de estadía (FINES DE SEMANA)				
	2	3	4	5	6
p/2	\$ 380	\$ 360	\$ 340	\$ 320	\$ 300
p/4	\$ 460	\$ 440	\$ 420	\$ 400	\$ 380
p/6	\$ 550	\$ 520	\$ 500	\$ 480	\$ 460
p/8	\$ 650	\$ 620	\$ 600	\$ 580	\$ 560

Los precios para los fines de semana se fijan de acuerdo a los de la competencia. A diferencia de "Tierras del sol" en este complejo el desayuno no está incluido sino que es opcional. Sin embargo, se debe distinguir la calidad ofrecida, en Tierras del sol se brinda un desayuno seco, incluyendo únicamente tostadas con dulce, mientras que en el nuevo complejo el desayuno es completo ofreciendo además huevo revuelto, frutas de estación y medialunas. Por lo tanto los precios fijados se calcularon igualándolos y restando a ellos un costo de \$5 por cabeza, que es lo que se estima que cuesta el desayuno ofrecido por la competencia. La ventaja de que sea opcional es que para aquellas personas que no deseen pagarlo el precio de las cabañas resulta más accesible.

Por otro lado a medida que se contrata la cabaña por más días se accede a un mejor precio.

Se apuesta de esta forma a que la gente elija este complejo ya que se ofrece el mismo precio que la competencia pero a una mejor relación precio/calidad. La misma se ve reflejada en que las cabañas están separadas una de otras otorgando un lugar privado a cada una, se ofrece el servicio de alquiler de bicicletas a un precio menor que para el cliente externo y al momento de contratar servicio de terceros como son cabalgatas, paseos en fortrack, visitas a algunas bodegas, etc. van a obtener un descuento y atención personalizada por estar parando en el complejo. Esto mismo se producirá de acuerdo a lo especificado anteriormente.

Además si se tiene en cuenta el descuento por quedarse en las mismas más de dos días el precio resulta ser "MENOR" que el de la competencia¹⁸.

¹⁸ Ver anexo 7: detalle de precio final por fin de semana.

Los días de semana se tienen los mismos precios que los días de fin de semana pero aplicando un 30% correspondiente al mencionado programa "Mendoza para los mendocinos". Se calcula de dicha forma ya que se supone que en días de semana la demanda va a ser menor y se va a apuntar a explotar esta promoción en la gente local. Para ser más práctico y sencillo el cálculo se realiza un promedio del precio para cada una de las cabañas, especificado en la última columna del cuadro. Los precios son los siguientes:

Cuadro 10
Cuadro de precio por día para los días de semana quedándose 2, 3, 4, 5 y 6 días.

PRECIOS	Cantidad de días de estadía (DÍAS DE SEMANA)					Promedio
	2	3	4	5	6	
p/2	\$ 266	\$ 252	\$ 238	\$ 224	\$ 210	\$ 238
p/4	\$ 322	\$ 308	\$ 294	\$ 280	\$ 266	\$ 294
p/6	\$ 385	\$ 364	\$ 350	\$ 336	\$ 322	\$ 351
p/8	\$ 455	\$ 434	\$ 420	\$ 406	\$ 392	\$ 421

■ Paso 3

Antes de observar porcentaje de ocupación en diversos escenarios se debe tener en cuenta que las cabañas grandes tienen capacidad para 4, 6 y 8 personas y como los precios cobrados son diferentes se calculó entonces el porcentaje en que se contrata en cada escenario para la respectiva cantidad de personas.

Los porcentajes del escenario normal se estimaron en base a los resultados de las encuestas en donde del 100% un 64% alquilaba cabaña para 6, un 20% para 4 y un 6% para 8 o más. De allí que se estimó el siguiente porcentaje de ocupación en un escenario normal:

$$\text{Cabaña para 4 personas } 20\% (0,20/0,90) = 22\%$$

$$\text{Cabaña para 6 personas } 64\% (0,64/0,90) = 71\%$$

$$\text{Cabaña para 8 personas } 6\% (0,06/0,90) = 7\%$$

$$90\% 100\%$$

De acuerdo a estos porcentajes se estiman los siguientes porcentajes de participación para cada escenario:

Cuadro 11
Porcentajes para cada escenario en que se alquila la cabaña grande para 4, 6 y 8 personas.

Cabaña para 4 personas	20%	$(0,20/0,90) = 22\%$
Cabaña para 6 personas	64%	$(0,64/0,90) = 71\%$
Cabaña para 8 personas	6%	$(0,06/0,90) = 7\%$
	90%	100%

		ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA
La cabaña para 8 personas se alquila de acuerdo a los siguientes porcentajes	p/4	8%	22%	30%
	p/6	80%	71%	65%
	p/8	12%	7%	5%

■ Paso 4

Se armaron tres escenarios diferentes. En los mismos se distingue el primer año de funcionamiento del complejo de los años siguientes, ya que se considera que como en todo negocio cuesta comenzar y dar a conocer el servicio. Al mismo tiempo se considera que los fines de semana largo (que abarcan 3, 4, 5 y 6 días) hay más posibilidades de que el complejo se llene que los fines de semana de sólo dos días. En cuanto a los días de semana se supone que va a existir mayor porcentaje de ocupación en los meses de verano.

El escenario normal se arma a raíz de la información otorgada por el dueño de cabañas Villa Loreto y el señor Oscar, dueño de la cabaña de Potrerillos, cuyas informaciones son increíblemente coincidentes. Ambos indican que de los 365 días del año sus cabañas están ocupadas 120 días.

Se toma como base para el cálculo el dato de Villa Loreto ya que se encuentra en la misma zona y posee varias cabañas. El complejo consta de una cabaña para dos personas, tres para cuatro, dos para seis y una para ocho. De esta forma cada día que tiene completo el complejo se tiene 34 personas en el mismo. Si eso se multiplica por 120 días que son lo que el dueño indica que se encuentra ocupado, hace un total de 4.080 personas por año.

A raíz de este cálculo se arma un modelo matemático en Excel, donde se parte del supuesto de que se tiene dos cabañas chicas y cuatro grandes para

alquilar. Se cambian porcentaje hasta lograr que en el escenario normal, en el apartado de "Años siguientes" tenga por año una cantidad de personas similar a la calculada para Villa Loreto. Al mismo tiempo se tiene en cuenta que los fines de semana largos el complejo va a estar ocupado en un 100%, mientras que el resto se reparte entre fines de semana cortos y días de semana correspondientes en su mayoría a los meses de verano.

Los porcentajes que coinciden con el número son los siguientes.

Cuadro 12
Porcentajes de ocupación del complejo para los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario normal

ESCENARIO NORMAL					
1er Año			Años siguientes		
Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
25%	50%	100%	30%	60%	100%

En base a estos porcentajes se estima un escenario optimista y otro pesimista, subiendo y bajando proporcionalmente el grado de ocupación de las cabañas¹⁹.

Relacionando los porcentajes de participación de la cabaña grande con el porcentaje de ocupación del complejo según cada escenario y teniendo presente si se trata del primer año o de los siguientes, y si se trata de fines de semana largos, cortos o días de semana, se llega entonces a estos últimos resultados:

Cuadro 13
Porcentajes de ocupación de la cabaña grande en los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA							
		1er año			Años sgtes		
		Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días	Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días
Cabaña chica	p/ 2	30%	60%	100%	35%	70%	100%
La cabaña para 8 personas se alquila de acuerdo a los siguientes porcentajes	p/4	0,08	0,02	0,05	0,08	0,03	0,06
	p/6	0,8	0,24	0,48	0,80	0,28	0,56
	p/8	0,12	0,04	0,07	0,12	0,04	0,08

¹⁹ Ver anexo 8.

Cuadro 14
Porcentajes de ocupación de la cabaña grande en los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario normal

ESCENARIO NOMAL								
			1er año			Años sgtes		
			Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días	Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días
Cabaña chica	p/ 2		25%	50%	100%	30%	60%	100%
La cabaña para 8 personas se alquila de acuerdo a los siguientes porcentajes	p/4	22%	0,06	0,11	0,22	0,07	0,13	0,22
	p/6	71%	0,18	0,36	0,71	0,21	0,43	0,71
	p/8	7%	0,02	0,04	0,07	0,02	0,04	0,07

Cuadro 15
Porcentajes de ocupación de la cabaña grande en los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA								
			1er año			Años sgtes		
			Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días	Días de semana	Finde de 2 días	Finde de 3,4,5,6 días
Cabaña chica	p/ 2		20%	40%	80%	25%	50%	90%
La cabaña para 8 personas se alquila de acuerdo a los siguientes porcentajes	p/4	30%	0,06	0,12	0,24	0,08	0,15	0,27
	p/6	65%	0,13	0,26	0,52	0,16	0,33	0,59
	p/8	5%	0,01	0,02	0,04	0,01	0,03	0,05

■ Paso 5

Una vez estimado estos datos se calculó el ingreso anual por cada cabaña chica y cada cabaña grande de la siguiente manera:

TOTAL DE INGRESO ANUAL POR CABAÑA CHICA (PARA 2 PERSONAS) PARA EL PRIMER AÑO DEL COMPLEJO

IC2P: Ingreso anual por cabaña para dos personas.

\$: Precio por fin de semana de i días en la cabaña para 2 personas.

Q: Cantidad de fines de semana de i días en el año

%Oc: Porcentaje de ocupación de cabaña de 2 personas para los primeros años del complejo en el escenario de análisis.

Siendo i igual a fines de semana de 2, 3, 4, 5 o 6 días.

$$IC2P = \sum_{i=2}^6 \$ \times Q \times \%Oc$$

TOTAL DE INGRESO ANUAL POR CABAÑA GRANDE (PARA 4, 6 U 8 PERSONAS)
PARA EL PRIMER AÑO DEL COMPLEJO

IC4P: Ingreso anual por cabaña grande utilizada por cuatro personas.

\$: Precio por fin de semana de i días en la cabaña grande utilizada por 4 personas.

Q: Cantidad de fines de semana de i días en el año

%Oc: Porcentaje de ocupación de cabaña grande utilizada por 4 personas para los primeros años del complejo en el escenario de análisis.

Siendo i igual a fines de semana de 2, 3, 4, 5 o 6 días.

$$IC\ 4P = \sum_{i=2}^6 \$ \times Q \times \%Oc$$

IC6P: Ingreso anual por cabaña grande utilizada por seis personas.

\$: Precio por fin de semana de i días en la cabaña grande utilizada por 6 personas.

Q: Cantidad de fines de semana de i días en el año

%Oc: Porcentaje de ocupación de cabaña grande utilizada por 6 personas para los primeros años del complejo en el escenario de análisis.

Siendo i igual a fines de semana de 2, 3, 4, 5 o 6 días.

$$IC\ 6P = \sum_{i=2}^6 \$ \times Q \times \%Oc$$

IC8P: Ingreso anual por cabaña grande utilizada por ocho personas.

\$: Precio por fin de semana de i días en la cabaña grande utilizada por 8 personas.

Q: Cantidad de fines de semana de i días en el año

%Oc: Porcentaje de ocupación de cabaña grande utilizada por 8 personas para los primeros años del complejo en el escenario de análisis.

Siendo i igual a fines de semana de 2, 3, 4, 5 o 6 días.

$$IC\ 8P = \sum_{i=2}^6 \$ \times Q \times \%Oc$$

ITCG: Ingreso total por cabaña grande

$$ITCG \equiv IC 4P \pm IC 6P \pm IC 8P$$

Este mismo cálculo se realiza para los siguientes años de vida útil del complejo y se adecua al porcentaje de ocupación indicado para cada escenario. De la misma forma se trabajó para el cálculo de los días de semana. Los resultados, teniendo en cuenta el alquiler de las seis cabañas mencionadas, son:

1. Escenario optimista

Durante el primer año se obtiene un ingreso total por alquiler de cabañas de \$358.864,52. El mismo se compone de \$232.246,08 de ingreso por días de fin de semana y \$126.618,44 por días de semana.

Mientras que en los años posteriores el ingreso aumenta a \$410.070,64. El monto se compone de \$262.349,12 por ingreso en días de fin de semana y \$147.721,52 por días de semana.²⁰

2. Escenario normal

Durante el primer año se obtiene un ingreso total por alquiler de cabañas de \$302.074,54. El mismo se compone de \$195.962,60 de ingreso por días de fin de semana y \$106.111,94 por días de semana.

Mientras que en los años posteriores el ingreso aumenta a \$357.799,97. El monto se compone de \$230.465,64 por ingreso en días de fin de semana y \$127.334,33 por días de semana.²¹

3. Escenario pesimista

Durante el primer año se obtiene un ingreso total por alquiler de cabañas de \$237.438,20. El mismo se compone de \$152.063,20 de ingreso por días de fin de semana y \$85.375,00 por días de semana.

Mientras que en los años posteriores el ingreso aumenta a \$301.356,25. El monto se compone de \$194.637,50 por ingreso en días de fin de semana y \$106.718,75 por días de semana.²²

²⁰ Ver anexo 9.

²¹ Ver anexo 10.

²² Ver anexo 11.

B. Ingreso por servicios contratados opcionalmente

Los servicios opcionales por los que se obtiene ganancia son el desayuno, el servicio de mucama y el alquiler de bicicletas.

La ganancia calculada por cada servicio es \$20 por cada persona que contrate el desayuno, \$40 por el servicio de mucama (el costo del mismo ya está contemplado en el sueldo de la mucama) y \$10 por cada hora que se alquile cada bicicleta. Igualmente se agrega que el alquiler de bicicletas también se va a ofrecer a turistas externos al complejo pero a un precio de \$15.

A raíz de lo observado en las encuestas el porcentaje de gente que desearía contratar dichos servicios es el siguiente:

- Servicio de desayuno 88%
- Servicio de mucama 62%
- Alquiler de bicicletas 32%

Sin embargo se tiene en cuenta que no todos los que quieren van a poder acceder a dichos servicios. Se agrega así el supuesto de que sólo un porcentaje de los huéspedes del complejo que desearía contratar el servicio lo compra realmente. Este porcentaje varía de acuerdo a cada escenario:

- Escenario Optimista 80%
- Escenario Normal 75%
- Escenario Pesimista 70%

Se toma el alquiler de bicicletas como un caso especial ya que el servicio es totalmente accesible. Por ello se estima que el 100% de la gente que lo desea va a contratarlo. Además para el apartado de alquiler a turistas externos, el cálculo se estima multiplicando los días de fin de semana por 3, 4 y 5 alquileres por día para los escenarios optimista, normal y pesimista, respectivamente.

Se calcula luego la cantidad de gente que va a hospedarse en el complejo por año. A este número se lo multiplica por el porcentaje que realmente va a contratar cada servicio y por la ganancia de cada uno de ellos. Se hace este cálculo tanto para el primer año como para los siguientes.

Finalmente se obtiene los siguientes valores en ganancia en los diversos escenarios planteados: ²³

Cuadro 16
Total de ingreso para cada escenario por ofrecer el servicio de desayuno, mucama y alquiler de bicicletas

	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO PESIMISTA	
	1er año	Años siguientes	1er año	Años siguientes	1er año	Años siguientes
DESAYUNO	61.546,38	69.910,07	47.182,74	54.602,86	34.178,14	41.809,77
SERVICIO MUCAMA	86.724,45	98.509,65	66.484,77	76.940,39	48.160,11	58.913,76
SERVICIO BICICLETA	22.725,31	24.626,15	18.428,24	20.227,06	14.119,94	16.102,18

C. Total de ingreso anual

El total de ingreso anual se hace en base a dos cabañas chicas y cuatro grande para alquilar, más una quinta cabaña grande para el personal del complejo. Los ingresos en cada escenario cambian debido a las variables mencionadas, se recuerda que además del porcentaje de ocupación, varía el porcentaje de gente que contrata los servicios extras deseados que ofrece el complejo. El detalle es el siguiente:

1. Escenario optimista

Cuadro 17
Detalle del total de ingreso anual del complejo para el escenario optimista.

INGRESOS		
	Primer año	Años siguientes
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS FINES DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	232.246,08	262.349,12
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS DÍAS DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	126.618,44	147.721,52
DESAYUNO	61.546,38	69.910,07
MUCAMA	86.724,45	98.509,65
BICICLETAS	22.725,31	24.626,15
TOTAL INGRESOS	529.860,67	603.116,51

²³ Ver anexo 12: detalle de los ingresos.

2. Escenario normal

Cuadro 18
Detalle del total de ingreso anual del complejo para el escenario normal.

INGRESOS		
	Primer año	Años siguientes
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS FINES DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	195.962,60	230.465,64
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS DÍAS DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	106.111,94	127.334,33
DESAYUNO	47.182,74	54.602,86
MUCAMA	66.484,77	76.940,39
BICICLETAS	18.428,24	20.227,06
TOTAL INGRESOS	434.170,29	509.570,27

3. Escenario pesimista

Cuadro 19
Detalle del total de ingreso anual del complejo para el escenario pesimista.

INGRESOS		
	Primer año	Años siguientes
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS FINES DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	152.063,20	194.637,50
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR LOS DÍAS DE SEMANA POR EL COMPLEJO ENTERO	85.375,00	106.718,75
DESAYUNO	34.178,14	41.809,77
MUCAMA	48.160,11	58.913,76
BICICLETAS	14.119,94	16.102,18
TOTAL INGRESOS	333.896,39	418.181,96

Capítulo VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA

Como se mencionó al inicio del capítulo III, los dueños desean invertir \$1.000.000 en el proyecto, sin embargo el cálculo del total de la inversión que implica construir seis cabañas para alquilar más una séptima para uso del personal hace un monto final de \$1.926.461,50, es decir el mismo supera el capital previsto.

Es por ello que se calcula la tasa de rentabilidad del proyecto para observar si la misma resulta ser mayor que la tasa de endeudamiento de un préstamo personal en Chile (10%) al cual pueden acceder fácilmente. Si la misma resultase ser mayor han decidido desarrollar el mismo, caso contrario se decidirá no llevarlo a cabo por infactibilidad económica.

Al momento de proyectar el flujo financiero del proyecto se deben tener en cuenta los impuestos que afectan al emprendimiento. Los mismos son: Ingresos Brutos (3%), IVA (Crédito Fiscal menos Débito Fiscal) y el impuesto a las ganancias (35%) donde se aplican quebrantos impositivos hasta cinco años futuros. El primer supuesto es que la sociedad se inscribe como responsable inscripto desde el inicio por lo que puede aprovechar el crédito fiscal de la inversión completa.

La inversión inicial se deprecia constantemente en 10 años. Se estima que la misma tiene una vida útil de 50 años. Se calcula el valor del negocio a los 13 años de iniciado el mismo para suponer su venta; no se lo calcula en el año diez porque el flujo de fondo en ese periodo porque aún no es el constante y definitivo para el resto de los años ya que se encuentra distorsionado por la depreciación del negocio. Para calcular el precio de venta del negocio en el año 13, se decide ofrecerlo de forma tal que el comprador obtenga una ganancia del 12% anual para que sea tentativo para el mismo obteniendo una rentabilidad mayor a la de un

plazo fijo en Argentina. En conclusión el valor del negocio se calcula dividiendo el valor del flujo de fondo obtenido en el periodo 13 por una tasa del 12%.

El costo de capital es como se aclaró al inicio del 6,5% (rentabilidad anual de un plazo fijo en Chile).

Con estos datos más lo calculado anteriormente se armó el flujo de fondos de los tres escenarios. Al mismo tiempo se calculó no solo la tasa de rentabilidad del mismo sino también el valor actual neto que significa para los inversores a la tasa estimada del 6,5%.

Los resultados finales son los siguientes²⁴ :

A. Escenario Optimista

La tasa interna de retorno resulta ser del 16,60%, acompañado de un valor neto actual de \$1.589.873,85.

B. Escenario Normal

La tasa interna de retorno para el escenario normal es de 13,56% y el valor neto actual de la inversión de \$1.057.492,86.

C. Escenario Pesimista

Finalmente en el escenario pesimista la tasa interna de retorno es de 10,44% y el valor neto actual del emprendimiento es de \$557.875,43.

En conclusión para el peor de los escenarios la tasa de rentabilidad es apenas mayor que el 10% por lo que cumple con las especificaciones para realizar el proyecto.

De esta forma se modifica el modelo matemático financiando la parte restante de la inversión que no cubre el capital propio estimado. Este monto se financia a una tasa del 10% y se devuelve el capital en 10 cuotas fijas en conjunto

²⁴ Ver anexo 13: detalle de los mismos.

con los intereses que se calculan en base al saldo restante del préstamo (sistema alemán).

De esta forma los resultados anteriores varían obteniendo mejores ganancias, los mismos se exponen en el siguiente cuadro: ²⁵

Cuadro 20

	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA
Capital propio	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Capital financiado	926.462	926.462	926.462
Grado de apalancamiento	93%	93%	93%
VNA del proyecto	1.822.980	1.290.559	764.281
TIR	24,24%	19,53%	14,39%
Valor del negocio a los 13 años	1.993.081	1.635.116	1.302.940

²⁵ Ver anexo 14: se amplía el detalle de los flujos de fondos para cada escenario.

Capítulo VII

DECISIONES DE INVERSIÓN

Hasta este punto se ha realizado todo el análisis en base a la construcción de seis cabañas para alquilar más una séptima para uso del personal de las cabañas. Sabiendo que conviene apalancarse financieramente y que existe la posibilidad de que el capital prestado sea aún mayor que el calculado anteriormente, se desea entonces saber cuantas cabañas más conviene construir en el complejo. Sin embargo por cuestiones de seguridad los dueños no desean apalancarse más de un 150% por más de que la ganancia sea tentativa.

Cantidad de cabañas a construir

Para decidir cuántas cabañas se van a construir en el complejo se tiene en cuenta el tipo de demanda al que se enfrenta el negocio. Por la investigación llevada a cabo al inicio del proyecto se sabe que los fines de semana largos la demanda es excesiva, es decir, si se tienen seis o diez cabañas todas van a estar alquiladas. Sin embargo en días de semana es muy difícil tenerlas alquiladas a excepción de los meses de verano en donde se vuelve a activar la misma.

En conclusión al estimar la demanda para una mayor cantidad de cabañas para alquilar se tiene en cuenta que para fines de semana largo la misma se mantiene en igual porcentaje que el calculado para seis casas. Sin embargo para los fines de semana cortos y días de semana se disminuye en forma inversamente proporcional. A raíz de estos datos se genera una base de valores donde de acuerdo a la cantidad de cabañas construidas para alquilar en el complejo se le asigna a cada escenario una demanda correspondiente²⁶.

Con estos datos estimativos de la demanda se analizaron los distintos escenarios resultantes de la construcción de mayor cantidad de cabañas. Se tiene el supuesto que sólo se continúa construyendo cabañas grandes. Simulando el

²⁶ Ver anexo 15: se puede observar el detalle de la base de valores para la demanda.

proyecto para la construcción de hasta 12 cabañas para alquilar se obtienen para estos escenarios el Valor Neto Actual y la Tasa Interna de Retorno²⁷.

Se exponen los valores resultantes en los siguientes gráficos a modo de observar claramente el comportamiento de las variables bajo análisis:

Gráfico 13
Evolución del VAN según la cantidad de cabaña a alquilar en el complejo.

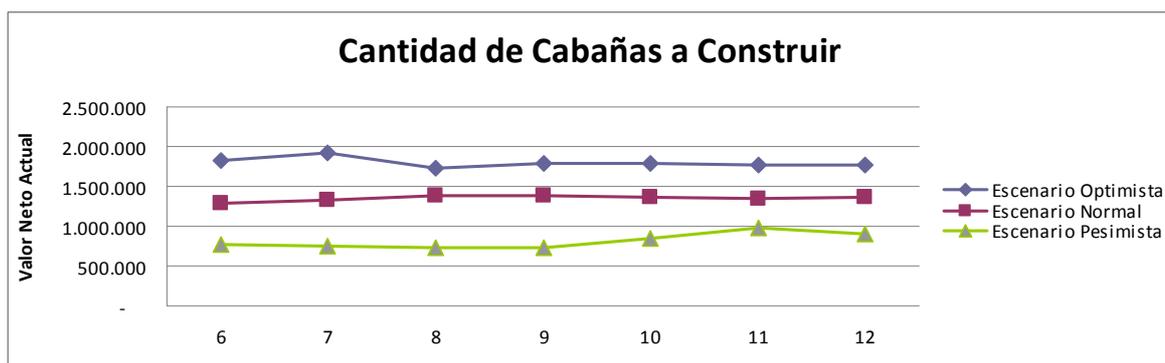
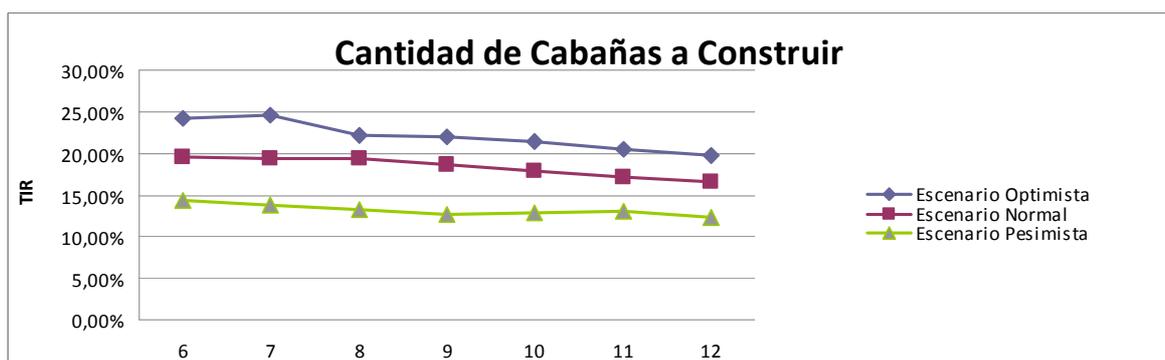
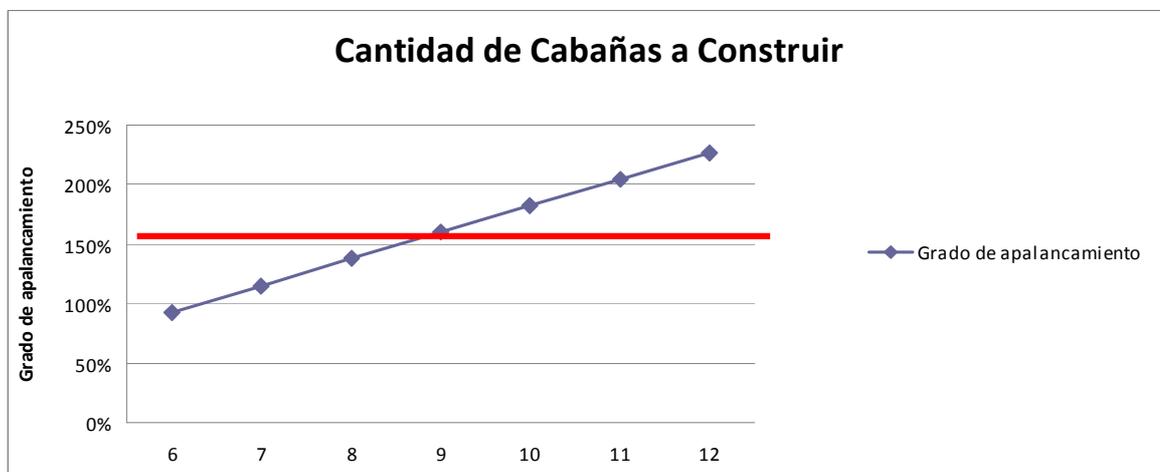


Gráfico 14
Evolución de la TIR según la cantidad de cabaña a alquilar en el complejo.



²⁷ Ver anexo 16: detalle de los valores resultantes.

Gráfico 15
Grado de apalancamiento resultante de la cantidad de cabañas a construir en el complejo.



A través de estos gráficos se puede observar fácilmente cómo cambian las variables de la TIR y el VAN a medida que se modifica la cantidad de cabañas a alquilar.

Sin embargo antes de decidir y analizar las mismas se debe tener en cuenta la restricción definida por los inversores de apalancarse como máximo un 150%. Por lo que el tercer gráfico expuesto delimita con una línea roja hasta que punto es factible apalancarse. A continuación se debe decidir entre construir 6, 7 u 8 cabañas para alquilar ya que pasada dicha cantidad el porcentaje de deuda sobre la inversión total es mayor al 60%.

Observando únicamente estos tres valores se concluye que la TIR disminuye en los tres escenarios, a excepción del optimista que al construir 7 cabañas en lugar de 6 la misma aumenta pero de manera insignificante. Mientras que el VNA al pasar de tener 6 cabañas a 7 para alquilar el mismo aumenta pero solo en los escenarios optimista y normal, para luego disminuir en el primero y aumentar de forma insignificante en el segundo caso.

Finalmente, a raíz de estas conclusiones en donde no se observa un notable y seguro beneficio económico por aumentar la cantidad y sabiendo que a mayor cantidad de cabañas y a mayor monto de inversión se tiene mayor riesgo, los inversores deciden construir hasta seis cabañas para alquilar.

En resumen el proyecto definitivo resulta ser el mismo que el planteado al final del quinto capítulo. Por ende se obtendría una rentabilidad mucho mayor al 6,5%, sin embargo no se debe dejar de lado el hecho de que invertir en el negocio tiene un riesgo mayor al de un plazo fijo. A pesar de ello y teniendo muy en claro este punto, los dueños deciden igualmente desarrollar el proyecto, ya que ven prometedores los resultados del mismo.

Conclusiones

Una vez finalizado el análisis del proyecto de construcción de un complejo de cabañas en El Manzano Histórico, Tunuyán se puede concluir que los objetivos planteados al inicio del mismo se han podido concretar.

El estudio de mercado realizado permitió poseer una visión clara del ambiente, a través de él se logró obtener datos específicos para desarrollar el plan de marketing y el plan financiero. Se pudo destacar también ciertos puntos débiles de la competencia los cuales se tuvieron en cuenta al momento de idear las estrategias de comercialización para que el nuevo complejo no tuviera los mismos defectos y sacara provecho de ello. Al mismo tiempo se definieron puntos claves a trabajar, como son el diseño de la imagen y página web; el énfasis en una publicidad eficiente; la administración a cargo de una persona joven, entusiasmada y comprometida con el negocio y por último una buena separación entre las cabañas, para de esta forma lograr que estos ítems se conviertan en ventajas competitivas del nuevo complejo.

Al idear las estrategias comerciales se pudo describir cómo se va a trabajar para que la empresa posea una identidad sólida basada en valores definidos con vista a una visión motivadora tanto para los dueños como para los empleados del complejo. Posteriormente se detallaron los ítems que van a generar una diferencia para el negocio especificando la forma en que se van a implementar; los mismos son la calidad en el capital humano, la marca y publicidad, los servicios ofrecidos, la calidad en la construcción y equipamiento del complejo, las encuestas de satisfacción a los clientes y el contrato de alquiler. En cada uno de estos puntos se utilizó creatividad y profesionalismo para poder ponerlos en práctica de forma tal que realmente se conviertan en una diferencia para el negocio.

Por último se calculó detalladamente los costos de inversión inicial teniendo en cuenta las especificaciones definidas en las estrategias comerciales para poder reflejar las mismas en el flujo financiero. Se calcularon así el total de ingresos y

egresos para los tres escenarios diseñados (optimista, normal y pesimista) al mismo tiempo se distinguió entre el primer año de funcionamiento y los posteriores a fin de hacer más realista el cálculo considerando que no es fácil el inicio de un emprendimiento turístico.

Sabiendo que el capital disponible a invertir era de \$1.000.000 (monto inferior al necesario para la construcción de las seis cabañas necesarias para comenzar el emprendimiento), se calculó la rentabilidad del proyecto a fin de observar si la misma era mayor al 10% para poder financiar la inversión restante del negocio e implementar el mismo. Los resultados del cálculo dieron positivos por lo que se recalcula teniendo en cuenta un apalancamiento del 93%. Los nuevos valores finales resultan ser más atractivos que los anteriores.

Posteriormente se realiza un nuevo análisis a fin de observar si es conveniente o no construir mayor cantidad de cabañas. Finalmente se decide que lo óptimo es tener hasta seis cabañas para alquilar de esta forma se obtienen los valores de TIR y VAN finales para los tres escenarios, los cuales son prometedores y superan las expectativas que poseían los dueños para invertir realmente en el complejo.

En conclusión el emprendimiento resulta viable y promete ser exitoso, cumpliendo con los objetivos planteados por los inversores, quienes han quedado encantados con el desarrollo general del proyecto. Por lo tanto se puede afirmar que se han cumplido los objetivos del trabajo en forma satisfactoria.

Bibliografía

La Economía Desnuda, disponible en <http://laeconomiadesnuda.blogspot.com.ar/2011/05/los-motores-del-pbg.html>.

OCAÑA, Hugo Ricardo, Estrategias de negocios, Facultad de Filosofía y letras (Mendoza, 2004).

PITHOD, Abelardo, Comportamiento Organizacional: Psicología de las organizaciones, editorial Docencia (Buenos Aires, 1993).

Producto Bruto Geográfico de la Provincia de Mendoza en los años 2010 – 2011, disponible en http://www.fce.uncu.edu.ar/upload/pbg_2010_2011.pdf

SITIOS WEB CONSULTADOS

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tunuy%C3%A1n>
- <http://www.visitingargentina.com/esp/mendoza/tunuyan-manzano-historico.php>
- <http://www.intertournet.com.ar/mendoza/tunuyan/default.htm>
- <http://valledeuco.com/backup/villaloreto/principal/index.html>
- <http://www.valledeuco.com/backup/tierradesol/>
- <http://www.cabanassolynieve.com/portal/contactenos/>
- www.mercadolibre.com.ar
- <http://www.empresapymesblog.com.ar/compra-de-bienes-muebles-para-pymes/>
- http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-9932007000100008&script=sci_arttext
- <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32306>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2010/02/17/claves-para-un-nuevo-plan-de-negocios/>
- <http://www.cabanaslosmanzanos.com.ar/comentarios.html>
- <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-1-el-resumen-ejecutivo/>
- <http://www.idits.org.ar/Espanol/Mendoza/ActEconomica.html>
- <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2011/05/06/nota271860.html>
- <http://laeconomiadesnuda.blogspot.com.ar/2011/05/los-motores-del-pbg.html>
- <http://www.idits.org.ar/Espanol/Mendoza/ActEconomica.html>
- <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2011/05/06/nota271860.html>.

Anexo 1

Formato de encuesta tentativa

1. Hombre Mujer Edad ___
2. Si se fuese a descansar unos días a las afueras de la ciudad, entre los siguientes lugares, cuál elegiría (Colocar 1 al de mayor preferencia y 6 al de menor):
- | | | | |
|-----------------------------|-----|------------------------|-----|
| • Las Vegas, Potrerillos | ___ | • Cacheuta | ___ |
| • El Salto, Potrerillos | ___ | • Cipolletti | ___ |
| • Las Carditas, Potrerillos | ___ | • El Manzano Histórico | ___ |
3. Suele irse a pasar un fin de semana a alguno de estos lugares, marque con una cruz:
- | | | | |
|--------------------|-----|-----------------------|-----|
| • Sí y me gusta | ___ | • No y me gustaría | ___ |
| • Sí y no me gusta | ___ | • No y no me gustaría | ___ |
4. Con que frecuencia se va (x) o se iría (*) a quedar un fin de semana a los mencionados lugares (marque con una cruz o asterisco respectivamente):
- | | | | |
|----------------------|-----|----------------------|-----|
| • 1 vez cada 15 días | ___ | • 1 vez cada 6 meses | ___ |
| • 1 vez al mes | ___ | • 1 vez al año | ___ |
| • 1 vez cada 3 meses | ___ | | |
5. Se iría con:
- | | |
|-----------|-----|
| • Amigos | ___ |
| • Familia | ___ |
| • Ambos | ___ |
6. En la mayoría de los casos alquila o alquilaría una cabaña para:
- | | | | |
|--------------|-----|---------------|-----|
| • 2 personas | ___ | • 6 personas | ___ |
| • 3 personas | ___ | • 8 personas | ___ |
| • 4 personas | ___ | • 11 personas | ___ |

7. Si se fuese a una cabaña a descansar que servicios le gustaría tener a disposición:
- Televisión satelital
 - Pileta
 - Pileta climatizada
 - Quincho cerrado
 - Alquiler de bicicletas
 - Alquiler de cuatriciclos
 - Alquiler de caballos
 - Cancha de Volley
 - Cancha de Fútbol
 - Wi-Fi
 - Servicio de mucama
 - Desayuno
 - Juegos de jardín
 - Servicio de comida
 - Otros
8. Hasta qué monto estaría dispuesto a pagar por quedarse un fin de semana (de viernes a domingo) en una cabaña en El Manzano Histórico , incluyendo televisión satelital, pileta, quincho y juegos de jardín:
- Hasta \$250 por día
 - Hasta \$300 por día
 - Hasta \$350 por día
 - Hasta \$400 por día
 - Hasta \$450 por día
 - Hasta \$500 por día
 - Hasta \$550 por día
 - Hasta \$600 por día

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2

Formato de encuesta definitiva

ENCUESTA

N°:

Buen día, soy alumna de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy recolectando datos para llevar a cabo una Investigación. ¿Sería tan amable de prestarme un rato de su tiempo?

- Hombre Mujer Edad ___
- Si se fuese a descansar unos días a las afueras de la ciudad, entre los siguientes lugares, cuál elegiría (Colocar 1 al de mayor preferencia y 6 al de menor):
 - Las Vegas, Potrerillos ___
 - El Salto, Potrerillos ___
 - Las Carditas, Potrerillos ___
 - Cacheuta ___
 - Cipolletti ___
 - El Manzano Histórico ___
- Suele irse a pasar un fin de semana a alguno de estos lugares, marque con una cruz:
 - Sí y me gusta ___
 - Sí y no me gusta ___
 - No y me gustaría ___
 - No y no me gustaría ___
- En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, de qué forma busca cabañas donde alojarse:
 - Por internet ___
 - Por recomendación ___
 - Por letreros en las cabañas ___
 - Por el diario ___
- Con que frecuencia se va (x) o se iría (*) a quedar un fin de semana a los mencionados lugares (marque con una cruz o asterisco respectivamente):
 - 1 vez cada 15 días ___
 - 1 vez al mes ___
 - 1 vez cada 3 meses ___
 - 1 vez cada 6 meses ___
 - 1 vez al año ___
- En caso de que haya respondido que se iría mayor cantidad de veces que las que se va: ¿lo mismo se debe a qué se debe?
 - Falta de tiempo ___
 - Costos ___
 - Falta de planificación ___
 - Falta de iniciativa u ocurrencia ___

7. Se iría con:
- Pareja _____
 - Amigos _____
 - Familia _____
8. En la mayoría de los casos alquila o alquilaría una cabaña para:
- 2 personas _____
 - 3 personas _____
 - 4 personas _____
 - 6 personas _____
 - 8 personas _____
 - 11 personas _____
9. Si se fuese a una cabaña a descansar, ¿qué servicios le gustaría tener a disposición?:
- Televisión satelital
 - Pileta
 - Pileta climatizada
 - Quincho cerrado
 - Alquiler de bicicletas
 - Alquiler de cuatriciclos
 - Alquiler de caballos
 - Cancha de Volley
 - Cancha de Fútbol
 - Wi-Fi
 - Servicio de mucama
 - Desayuno
 - Juegos de jardín
 - Servicio de comida
 - Otros
10. Hasta qué monto estaría dispuesto a pagar por quedarse un fin de semana (de viernes a domingo) en una cabaña para 6 personas, en El Manzano Histórico, incluyendo televisión satelital, pileta, quincho y juegos de jardín:
- Hasta \$250 por día
 - Hasta \$300 por día
 - Hasta \$350 por día
 - Hasta \$400 por día
 - Hasta \$450 por día
 - Hasta \$500 por día
 - Hasta \$550 por día
 - Hasta \$600 por día

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 3
Cuadro de tabulación de encuesta

Cuadro nº 1
Detalle de la tabulación de los resultados de las encuestas

		1	2	3	4	...	49	50	TOTAL
	Hombre			1				1	36%
	Mujer	1	1		1		1		64%
1	Edad	22	22	25	22		22	53	
	Las vegas	5	5	5	6		3	4	24%
	El Salto	6	6	6	5		5	3	21%
	Las Carditas	1	2	4	2		4	2	14%
	Cacheuta	3	3	3	4		2	6	16%
	Cipoletti	2	1	1	3		1	1	8%
2	Manzano histórico	4	4	2	1		6	5	17%
	Sí y me gusta			1			1	1	66%
	Sí y no me gusta								0%
	No y me gustaría	1	1		1				34%
3	No y no me gustaría								0%
	Internet	1	1	1	1		1	1	64%
	Recomendación			1			1	1	28%
4	Letreros en cabañas						1		7%
	1 vez cada 15 días								0%
	1 vez al mes			1					17%
	1 vez cada 3 meses								11%
	1 vez cada 6 meses						1		43%
5 (se va)	1 vez al año							1	29%
	1 vez cada 15 días			1					16%
	1 vez al mes								32%
	1 vez cada 3 meses	1					1		24%
	1 vez cada 6 meses		1					1	24%
5 (se iría)	1 vez al año				1				4%
	Más veces	1	1	1	1		1	1	92%
	Igual de veces								8%
	Menos veces								0%
	Falta de tiempo							1	24%
	Costos			1			1	1	38%
	Falta de planificación	1			1		1		24%
6	Falta de iniciativa u ocurrencia		1						14%
	Pareja	1		1	1		1	1	25%
	Amigos	1	1	1	1		1	1	39%
7	Familia		1	1			1	1	37%
	2 personas				1				10%
	3 personas								0%
	4 personas		1		1			1	20%
	6 personas	1		1			1		63%
	8 personas								3%
8	11 personas								3%
	Televisión satelital		1	1	1		1	1	72%
	Pileta						1	1	54%
	Pileta climatizada	1	1	1	1		1		84%
	Quincho cerrado	1	1	1			1	1	52%
	Alquiler de bicicletas	1					1		32%
	Alquiler de cuatriciclos	1	1				1	1	42%
	Alquiler de caballos	1	1	1	1		1		58%
	Cancha de Volley	1	1						20%
	Cancha de Fútbol	1							38%
	Wi-Fi	1	1		1		1	1	60%
	Servicio de mucama	1	1				1		62%
	Desayuno	1	1				1	1	88%
	Juegos de jardín	1					1	1	36%
	Servicio de comida	1	1				1		58%
9	Otros		1						6%
	Hasta \$250 por día								10%
	Hasta \$300 por día								16%
	Hasta \$350 por día				1				18%
	Hasta \$400 por día	1		1			1	1	40%
	Hasta \$450 por día								12%
	Hasta \$500 por día								0%
	Hasta \$550 por día								0%
10	Hasta \$600 por día		1						4%

Anexo 4

Detalle del costo total del quincho equipado

Cuadro n° 2
Detalle del costo total del quincho equipado

Construccion del quincho	40	142.000	60.000
Equipamiento			
Tablon y dos bancos de maderas	2	939	1.878
Set de 6 tendedores y 6 cuchillos	2	50	100
Plato de madera	12	8	96
Vasos de acero inoxidable x 6	2	20	40
			2.114
Costo total del quincho equipado			62.114

Anexo 5

Costo total de los servicio de agua, electricidad y gas

*Cuadro n° 3~
Cálculo del costo total del servicio de agua, gas y electricidad para el escenario normal*

SERVICIO DE AGUA GAS ELECTRICIDAD					
Costo fijo	Costo por bimestre				
Agua	10,00				
Gas	8,00				
Electricidad	35,00				
Total	53,00				
Costo Fijo Total	318,00				
Costo variable	PRIMER AÑO		ANOS SIGTES		
	Cabaña chica	Cabaña grande	Cabaña chica	Cabaña grande	
Agua	2,00	6,00	2,00	2,00	6,00
Gas	1,25	2,50	1,25	1,25	2,50
Electricidad	1,25	2,50	1,25	1,25	2,50
Cantidad de días que se ocupa la cabaña para 2p	133		154		
Cantidad de días que se ocupa la cabaña grande		133			154
Cantidad de cabañas para 2 personas	2		2		
Cantidad de cabañas grandes		4			4
Cabaña Administrador	365				
Costo total servicios					
Agua	4.100		4.687		
Gas	2.123		2.386		
Electricidad	2.123		2.386		
Costo Variable Total	8.346,38		9.458,05		
Costo total servicios	8.664,38		9.776,05		

Anexo 6

Detalle de los días feriados de 2012 y 2013

Cuadro D

Detalle de la cantidad de días afectados por fin de semana en el año 2012.

Cantidad de días afectados por fin de semana	2012					TOTAL
	2	3	4	5	6	
Enero	4					4
Febrero	3		1			4
Marzo	4	1				5
Abril	2		2			4
Mayo	3	1				4
Junio	5					5
Julio	3	1				4
Agosto	3	1				4
Septiembre	5					5
Octubre	3	1				4
Noviembre	3	1				4
Diciembre	4		1			5
Total de fines de semana de ... días	42	6	4	0	0	52

Cuadro D'
Detalle de la cantidad de días afectados por fin de semana en el año 2013.

Cantidad de días afectados por fin de semana	2013					TOTAL
	2	3	4	5	6	
Enero	4					4
Febrero	3		1			4
Marzo	4				1	5
Abril	4					4
Mayo	4					4
Junio	4		1			5
Julio	4					4
Agosto	4	1				5
Septiembre	4					4
Octubre	3	1				4
Noviembre	4	1				5
Diciembre	4					4
Total de fines de semana de ... días	46	3	2	0	1	52

Anexo 7

Detalle de precios finales por fines de semana

Cuadro E
Detalle de los precios finales por los diferentes fines de semana.

	Días de fin de semana				
	2	3	4	5	6
Cabañas para 2 personas					
Precio especulativo por día	380,00	360,00	340,00	320,00	300,00
Precio especulativo por fin de semana	760,00	1.080,00	1.360,00	1.600,00	1.800,00
Cabañas para 6 personas					
Precio especulativo por día	550,00	520,00	500,00	480,00	460,00
Precio especulativo por fin de semana	1.100,00	1.560,00	2.000,00	2.400,00	2.760,00
Cabañas para 4 personas					
Precio especulativo por día	460,00	440,00	420,00	400,00	380,00
Precio especulativo por fin de semana	920,00	1.320,00	1.680,00	2.000,00	2.280,00
Cabañas para 8 personas					
Precio especulativo por día	650,00	620,00	600,00	580,00	560,00
Precio especulativo por fin de semana	1.300,00	1.860,00	2.400,00	2.900,00	3.360,00

Anexo 8

Porcentaje de ocupación del complejo para los escenarios optimista y pesimista

Cuadro F

Porcentajes de ocupación del complejo para los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA					
1er Año			Años siguientes		
Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
30%	60%	100%	35%	70%	100%

Cuadro G

Porcentajes de ocupación del complejo para los días de semana, los fines de semana cortos y los largos en el escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA					
1er Año			Años siguientes		
Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
20%	40%	80%	25%	50%	90%

Anexo 9

Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario optimista

Cuadro H

Detalle del total de ingreso proveniente del alquiler de las cabañas en el escenario optimista.

	Días de fin de semana						
	2	3	4	5	6		
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	20.064,00	4.860,00	4.080,00	-	900,00	29.904,00	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	28.321,92	7.203,60	6.163,20	-	1.420,80	43.109,52	
Cantidad de cabañas chicas	2						
Cantidad de cabañas grandes	4						
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO en el primer año	232.246,08						
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	17.385,90						
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	22.961,66						
Cantidad de cabañas chicas	2						
Cantidad de cabañas grandes	4						
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO en el primer año	126.618,44						
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS para el primer año	358.864,52						
		Días de fin de semana					
	2	3	4	5	6		
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	23.408,00	4.860,00	4.080,00	-	900,00	33.248,00	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	34.175,68	7.203,60	6.163,20	-	1.420,80	48.963,28	
Cantidad de cabañas chicas	2						
Cantidad de cabañas grandes	4						
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO a partir del segundo año	262.349,12						
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	20.283,55						
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	26.788,60						
Cantidad de cabañas chicas	2						
Cantidad de cabañas grandes	4						
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO a partir del segundo año	147.721,52						
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS a partir del segundo año	410.070,64						

Anexo 10

Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario normal

Cuadro I
Detalle del total de ingreso proveniente del alquiler de las cabañas en el escenario normal.

	Días de fin de semana					
	2	3	4	5	6	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	16.720,00	4.860,00	4.080,00	-	900,00	26.560,00
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	21.410,40	6.972,75	5.958,00	-	1.369,50	35.710,65
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO en el primer año	195.962,60					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	14.488,25					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	19.283,86					
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO en el primer año	106.111,94					
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS para el primer año	302.074,54					
	Días de fin de semana					
	2	3	4	5	6	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	20.064,00	4.860,00	4.080,00	-	900,00	29.904,00
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	28.364,16	6.972,75	5.958,00	-	1.369,50	42.664,41
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO a partir del segundo año	230.465,64					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	17.385,90					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	23.140,63					
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO a partir del segundo año	127.334,33					
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS a partir del segundo año	357.799,97					

Anexo 11

Detalle del total de ingreso por alquiler de cabañas para el escenario pesimista

Cuadro J

Detalle del total de ingreso proveniente del alquiler de las cabañas en el escenario pesimista

	Días de fin de semana					
	2	3	4	5	6	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	13.376,00	3.888,00	3.264,00	-	720,00	21.248,00
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	16.156,80	5.481,00	4.680,00	-	1.074,00	27.391,80
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO en el primer año	152.063,20					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	11.590,60					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	15.548,45					
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO en el primer año	85.375,00					
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS para el primer año	237.438,20					
	Días de fin de semana					
	2	3	4	5	6	
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña chica	16.720,00	4.374,00	3.672,00	-	810,00	25.576,00
Total de ingreso anual por días de fin de semana por cabaña grande	23.232,00	6.166,13	5.265,00	-	1.208,25	35.871,38
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR EL COMPLEJO a partir del segundo año	194.637,50					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña chica	14.488,25					
Total de ingreso anual por días de semana por cabaña grande	19.435,56					
Cantidad de cabañas chicas	2					
Cantidad de cabañas grandes	4					
TOTAL DE INGRESO ANUAL POR DÍAS DE SEMANA POR COMPLEJO a partir del segundo año	106.718,75					
TOTAL DE INGRESO POR ALQUILER DE CABAÑAS a partir del segundo año	301.356,25					

Anexo 12

Detalle del total de ingreso por el servicio de desayuno, mucama y alquiler de bicicletas en los distintos escenarios

Desayuno

	Escenario optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Desayuno	20	20	20
Deseo	0,88	0,88	0,88
Probabilidad de acceder	0,80	0,75	0,7
Porcentaje del total ocupado que contrata desayuno	0,70	0,66	0,616
<i>PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	309	266,75	213,4
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	49	117,37	128,04
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	741	568,1775	416,13
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	148	74,69	42,68
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedaron en el complejo	4.371	3574,45	2774,2
Ganancia por personas que contratan desayuno	61.546	47182,74	34178,144
<i>AÑOS SIGUIENTES</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	351	308,7	261,05
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	56	135,828	156,63
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	842	657,531	509,0475
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	168	86,436	52,21
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedaron en el complejo	4.965	4136,58	3393,65
Ganancia por personas que contratan desayuno	69.910	54602,856	41809,768

Servicio de mucama

	Escenario optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Servicio de mucama	40	40	40
Deseo	0,62	0,62	0,62
Probabilidad de acceder	0,80	0,75	0,7
Porcentaje del total ocupado que contrata desayuno	0,50	0,465	0,434
<i>PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	309	266,75	213,4
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	49	117,37	128,04
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	741	568,1775	416,13
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	148	74,69	42,68
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedan en el complejo en días de fin de semana	4.371	3574,45	2774,2
Ganancia por personas que contratan servicio de mucama	86.724	66484,77	48160,112
<i>AÑOS SIGUIENTES</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	351	308,7	261,05
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	56	135,828	156,63
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	842	657,531	509,0475
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	168	86,436	52,21
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedan en el complejo en días de fin de semana	4.965	4136,58	3393,65
Ganancia por personas que contratan servicio de mucama	98.510	76940,388	58913,764

Servicio de alquiler de bicicletas

PERSONAS QUE SE HOSPEDAN EN EL COMPLEJO			
	Escenario optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Bicicletas	10	10	10
Deseo	0,32	0,32	0,32
Probabilidad de acceder	1	1	1
Porcentaje del total ocupado que alquila bicicletas	0,32	0,32	0,32
<i>PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	309	266,75	213,4
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	49	117,37	128,04
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	741	568,1775	416,13
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	148	74,69	42,68
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedan en el complejo	4.371	3574,45	2774,2
Ganancia por personas que contratan servicio de mucama	13.988	11438,24	8877,44
<i>AÑOS SIGUIENTES</i>			
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 2 personas	351	308,7	261,05
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 4 personas	56	135,83	156,63
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 6 personas	842	657,531	509,0475
Total de personas que se quedan en el complejo en una cabaña para 8 personas	168	86,436	52,21
Cantidad de cabañas para 2 personas	2	2	2
Cantidad de cabañas para 4, 6, 8 personas	4	4	4
Total de personas que se hospedan en el complejo	4.965	4136,58	3393,65
Ganancia por personas que contratan servicio de mucama	15.889	13237,056	10859,68

PERSONAS EXTERNAS AL COMPLEJO		
Escenario optimista	Ganancia por personas externas al complejo en fines de semana	15
	Cant. De personas que alquilan el servicio por día	5
	Cant. De días de fin de semana al año	117
	Ganancia total por personas externas al complejo	8.738
Escenario Normal	Ganancia por personas externas al complejo en fines de semana	15
	Cant. De personas que alquilan el servicio por día	4
	Cant. De días de fin de semana al año	116,5
	Ganancia total por personas externas al complejo	6990
Escenario Pesimista	Ganancia por personas externas al complejo en fines de semana	15
	Cant. De personas que alquilan el servicio por día	3
	Cant. De días de fin de semana al año	116,5
	Ganancia total por personas externas al complejo	5242,5

Anexo 13

Detalle del flujo de fondos del proyecto para los diversos escenarios sin tener en cuenta financiación alguna

Escenario optimista

Cuadro K
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario optimista.

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.926.461,50	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.993.081,04	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	-	Grado de apalancamiento	0%

Cuadro L
Detalle del flujo de fondos del escenario optimista.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos totales		529.860,67	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51
Egresos totales		91.218,44	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54
Depreciación de la inversión		152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15			
Intereses del préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Pago capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Ingresos Brutos		15.895,82	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50
Impuesto al Valor Agregado		-	-	-	64.912,99	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04
Resultado antes de impuesto a las ganancias		270.100,26	336.462,32	336.462,32	271.549,33	215.307,27	215.307,27	215.307,27	215.307,27	215.307,27	215.307,27	367.953,42	367.953,42	367.953,42
Impuesto a las ganancias		94.535,09	117.761,81	117.761,81	95.042,27	75.357,55	75.357,55	75.357,55	75.357,55	75.357,55	75.357,55	128.783,70	128.783,70	128.783,70
Rdo después de impuesto		175.565,17	218.700,51	218.700,51	176.507,06	139.949,73	139.949,73	139.949,73	139.949,73	139.949,73	139.949,73	239.169,73	239.169,73	239.169,73
Resultado más depreciación		328.211,32	371.346,66	371.346,66	329.153,21	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	239.169,73	239.169,73	239.169,73
Inversión	- 1.926.461,50													
Recupero de la inversión														\$ 1.993.081,04
Flujo de fondos	- 1.926.461,50	328.211,32	371.346,66	371.346,66	329.153,21	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	292.595,88	239.169,73	239.169,73	2.232.250,77

Valor actual de cada uno de los flujos futuros	- 1.926.461,50	308.179,64	327.401,23	307.418,99	255.858,39	213.560,12	200.525,94	188.287,27	176.795,55	166.005,22	155.873,44	119.635,62	112.333,92	984.460,01
---	----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

VNA	1.589.873,85
TIR	16,60%

Escenario normal

Cuadro M
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario normal

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.926.461,50	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.635.116,05	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	-	Grado de apalancamiento	0%

Cuadro N
Detalle del flujo de fondos del escenario normal

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos totales		434.170,29	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27	509.570,27
Egresos totales		85.218,34	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80	90.230,80
Depreciación de la inversión		152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15			
Intereses del préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Pago capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Ingresos Brutos		13.025,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11	15.287,11
Impuesto al Valor Agregado		-	-	-	-	90.766,47	102.184,79	102.184,79	102.184,79	102.184,79	102.184,79	102.184,79	102.184,79	102.184,79
Resultado antes de impuesto a las ganancias		183.280,69	251.406,22	251.406,22	251.406,22	160.639,74	149.221,43	149.221,43	149.221,43	149.221,43	149.221,43	301.867,58	301.867,58	301.867,58
Impuesto a las ganancias		64.148,24	87.992,18	87.992,18	87.992,18	56.223,91	52.227,50	52.227,50	52.227,50	52.227,50	52.227,50	105.653,65	105.653,65	105.653,65
Rdo después de impuesto		119.132,45	163.414,04	163.414,04	163.414,04	104.415,83	96.993,93	96.993,93	96.993,93	96.993,93	96.993,93	196.213,93	196.213,93	196.213,93
Resultado más depreciación		271.778,60	316.060,19	316.060,19	316.060,19	257.061,98	249.640,08	249.640,08	249.640,08	249.640,08	249.640,08	196.213,93	196.213,93	196.213,93
Inversión	- 1.926.461,50													
Recupero de la inversión														\$ 1.635.116,05
Flujo de fondos	- 1.926.461,50	271.778,60	316.060,19	316.060,19	316.060,19	257.061,98	249.640,08	249.640,08	249.640,08	249.640,08	249.640,08	196.213,93	196.213,93	1.831.329,98

Valor actual de cada uno de los flujos futuros	- 1.926.461,50	255.191,17	278.657,40	261.650,14	245.680,88	187.624,61	171.086,86	160.644,94	150.840,32	141.634,10	132.989,77	98.148,61	92.158,32	807.647,22
--	----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-----------	-----------	------------

VNA	1.057.492,86
TIR	13,56%

Escenario pesimista

Cuadro 0
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario pesimista

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.926.461,50	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.302.939,75	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	-	Grado de apalancamiento	0%

Anexo 14

Detalle del flujo de fondos del proyecto para los diversos escenarios (Grado de apalancamiento igual al 93%)

Escenario optimista

Cuadro Q
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario optimista

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.000.000,00	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.993.081,04	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	926.461,50	Grado de apalancamiento	93%

Cuadro R
Detalle del flujo de fondos del escenario optimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos totales		529.860,67	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51	603.116,51
Egresos totales		91.218,44	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54	95.914,54
Depreciación de la inversión		152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15			
Intereses del préstamo		92.646,15	83.381,54	74.116,92	64.852,31	55.587,69	46.323,08	37.058,46	27.793,85	18.529,23	9.264,61			
Pago capital		92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15			
Ingresos Brutos		15.895,82	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50	18.093,50
Impuesto al Valor Agregado		-	-	-	64.912,99	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04	121.155,04
Resultado antes de impuesto a las ganancias		84.807,96	160.434,63	169.699,25	114.050,87	67.073,43	76.338,05	85.602,66	94.867,28	104.131,89	113.396,51	367.953,42	367.953,42	367.953,42
Impuesto a las ganancias		29.682,78	56.152,12	59.394,74	39.917,81	23.475,70	26.718,32	29.960,93	33.203,55	36.446,16	39.688,78	128.783,70	128.783,70	128.783,70
Rdo después de impuesto		55.125,17	104.282,51	110.304,51	74.133,07	43.597,73	49.619,73	55.641,73	61.663,73	67.685,73	73.707,73	239.169,73	239.169,73	239.169,73
Resultado más depreciación		207.771,32	256.928,66	262.950,66	226.779,22	196.243,88	202.265,88	208.287,88	214.309,88	220.331,88	226.353,88	239.169,73	239.169,73	239.169,73
Inversión	- 1.000.000,00													
Recupero de la inversión														\$ 1.993.081,04
Flujo de fondos	- 1.000.000,00	207.771,32	256.928,66	262.950,66	226.779,22	196.243,88	202.265,88	208.287,88	214.309,88	220.331,88	226.353,88	239.169,73	239.169,73	2.232.250,77
Valor actual de cada uno de los flujos futuros	- 1.000.000,00	195.090,44	226.523,54	217.683,47	176.280,72	143.234,65	138.619,71	134.034,55	129.492,71	125.006,00	120.584,61	119.635,62	112.333,92	984.460,01

VNA	1.822.979,96
TIR	24,24%

Escenario normal

Cuadro S
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario normal

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.000.000,00	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.635.116,05	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	926.461,50	Grado de apalancamiento	93%

Escenario pesimista

Cuadro U
Datos utilizados para el cálculo del flujo de fondos del escenario pesimista

DATOS DEL CÁLCULO			
Terreno	400.000,00	Depreciación	10
Inversión inicial	1.526.461,50	IB	3%
Capital Propio	1.000.000,00	Impuesto a las ganancias	35%
Valor del Negocio a los 13 años	\$ 1.302.939,75	Costo de capital	6,50%
Rentabilidad ofrecida al nuevo dueño	0,12	Interés	10%
Préstamo	926.461,50	Grado de apalancamiento	93%

Cuadro V
Detalle del flujo de fondos del escenario pesimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos totales		333.896,39	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96	418.181,96
Egresos totales		76.019,50	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34	81.232,34
Depreciación de la inversión		152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15	152.646,15			
Intereses del préstamo		92.646,15	83.381,54	74.116,92	64.852,31	55.587,69	46.323,08	37.058,46	27.793,85	18.529,23	9.264,61			
Pago capital		92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15	92.646,15			
Ingresos Brutos		10.016,89	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46	12.545,46
Impuesto al Valor Agregado		-	-	-	-	-	81.066,85	83.861,44	83.861,44	83.861,44	83.861,44	83.861,44	83.861,44	83.861,44
Resultado antes de impuesto a las ganancias		-90.078,45	-4.269,67	4.994,94	14.259,56	23.524,17	-48.278,06	-41.808,04	-32.543,42	-23.278,81	-14.014,19	240.542,72	240.542,72	240.542,72
Impuesto a las ganancias		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28.217,07	84.189,95	84.189,95
Rdo después de impuesto		-90.078,45	-4.269,67	4.994,94	14.259,56	23.524,17	-48.278,06	-41.808,04	-32.543,42	-23.278,81	-14.014,19	212.325,65	156.352,77	156.352,77
Resultado más depreciación		62.567,70	148.376,48	157.641,09	166.905,71	176.170,32	104.368,09	110.838,11	120.102,73	129.367,34	138.631,96	212.325,65	156.352,77	156.352,77
Inversión	- 1.000.000,00													
Recupero de la inversión														\$ 1.302.939,75
Flujo de fondos	- 1.000.000,00	62.567,70	148.376,48	157.641,09	166.905,71	176.170,32	104.368,09	110.838,11	120.102,73	129.367,34	138.631,96	212.325,65	156.352,77	1.459.292,52

Valor actual de cada uno de los flujos futuros	- 1.000.000,00	58.749,02	130.817,50	130.503,03	129.739,66	128.583,34	71.527,01	71.325,01	72.569,81	73.396,98	73.852,85	106.207,89	73.436,22	643.572,47
--	----------------	-----------	------------	------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	-----------	------------

VNA	764.280,79
TIR	14,39%

Anexo 15

Base de valores estimados de la demanda para la diversa cantidad de cabañas a alquilar

Cuadro W
Valores estimados de la demanda para el escenario optimista

Cantidad de cabañas	ESCENARIO OPTIMISTA					
	1er Año			Años siguientes		
	Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
6	30%	60%	100%	35%	70%	100%
7	25,7%	51%	100%	30%	60%	100%
8	18,8%	38%	100%	23%	53%	100%
9	16,7%	33%	100%	20%	47%	100%
10	15,0%	30%	100%	18%	42%	100%
11	13,6%	27%	100%	16%	38%	100%
12	12,5%	25%	100%	15%	35%	100%

Cuadro X
Valores estimados de la demanda para el escenario optimista

Cantidad de cabañas	ESCENARIO NORMAL					
	1er Año			Años siguientes		
	Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
6	25%	50%	100%	30%	60%	100%
7	21,4%	43%	100%	26%	51%	100%
8	18,8%	38%	100%	23%	45%	100%
9	16,7%	33%	100%	20%	40%	100%
10	15,0%	30%	100%	18%	36%	100%
11	13,6%	27%	100%	16%	33%	100%
12	12,5%	25%	100%	15%	30%	100%

Cuadro Y
Valores estimados de la demanda para el escenario optimista

Cantidad de cabañas	ESCENARIO PESIMISTA					
	1er Año			Años siguientes		
	Semana	Finde 2 días	Finde largo	Semana	Finde 2 días	Finde largo
6	20%	40%	80%	25%	50%	90%
7	17%	34%	80%	21%	43%	90%
8	15%	30%	80%	19%	38%	90%
9	13%	27%	80%	17%	33%	90%
10	12%	24%	80%	15%	30%	90%
11	11%	22%	80%	14%	27%	90%
12	10%	20%	80%	13%	25%	90%

Anexo 16

Variación de la TIR, el VAN y el grado de apalancamiento según la cantidad de cabañas a alquilar

Cuadro Z
Variación del VNA según la cantidad de cabañas a construir

	VNA		
	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA
6	1.822.980	1.290.559	764.281
7	1.922.616	1.328.618	752.261
8	1.723.158	1.392.647	729.091
9	1.786.811	1.384.471	727.593
10	1.791.032	1.374.164	847.288
11	1.764.189	1.344.615	980.955
12	1.761.595	1.367.297	908.365

Cuadro Aa
Variación de la TIR según la cantidad de cabañas a construir

	TIR		
	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA
6	24,24%	19,53%	14,39%
7	24,68%	19,43%	13,79%
8	22,25%	19,42%	13,14%
9	22,06%	18,69%	12,65%
10	21,45%	17,97%	12,86%
11	20,53%	17,15%	13,05%
12	19,73%	16,56%	12,29%

Cuadro Ab
Grado de apalancamiento resultante según la cantidad de cabañas a construir

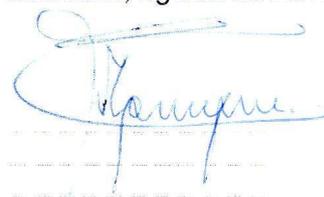
	Grado de apalancamiento		
	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PESIMISTA
6	93%	93%	93%
7	115%	115%	115%
8	137%	137%	137%
9	160%	160%	160%
10	182%	182%	182%
11	205%	205%	205%
12	227%	227%	227%

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, agosto de 2012

María Georgina Fernández Reg. nº 26.137

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Georgina Fernández', is written over a set of horizontal dashed lines. The signature is fluid and cursive.